



**DIMENSIONES, VARIABLES E ITEMS QUE DETERMINAN LAS
RELACIONES DE CONFIANZA ENTRE LA GERENCIA Y SUS
COLABORADORES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA
CIUDAD DE BOGOTÁ**

**Alumno
Luz Janeth Lozano Correa**

**Director de Tesis
Rafael Ignacio Pérez- Uribe PhD.**

Marzo 2021

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Director de Tesis: Rafael Ignacio Pérez Uribe PhD.

Jurado:

Jurado:

Jurado:

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a Dios, a mis padres, a mi familia, y a todas las personas que con su apoyo incondicional y sincero me impulsaron en el cumplimiento de este objetivo como complemento importante en mi proyecto de vida.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por guiarme espiritualmente durante el desarrollo y culminación de este proyecto, por brindarme una vida de aprendizajes y experiencias que me iluminan día a día.

Agradezco de manera especial a mis padres por sus enseñanzas, por los valores que me han infundido, porque son mi pilar fundamental y por la oportunidad de educación que me ofrecieron. Así mismo, a mi hermano, sobrinos y familia por su apoyo incondicional, y porque siempre han compartido mis logros. A mis tíos Esperanza y Hernando que los llevo en mi corazón.

A la Universidad Santo Tomás por darme la oportunidad de realizar mis estudios de doctorado y enriquecerme personal y profesionalmente. A los docentes de la Universidad Católica de Argentina, por haber compartido sus conocimientos en el proceso de mi formación. Así mismo; deseo expresar mi sincero sentimiento de gratitud a mi tutor, mentor y amigo Dr. Rafael Pérez Uribe, quien con su conocimiento, experiencia, sencillez y calidad humana logro motivarme, orientarme y apoyarme en este trabajo. Gracias por la observancia, la rigurosidad y la confianza que depositaste en mi proyecto doctoral.

Gracias a los empresarios de las medianas empresas de la ciudad de Bogotá y expertos, así como a mis estudiantes de posgrados que aportaron en proporcionar la información requerida para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación.

A mis amigos Aleyda, Liliana y Andrés, por su disponibilidad y desinterés en haberme brindado todo su apoyo y colaboración.

Desde lo más profundo de mi corazón a todos, muchas gracias!

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	xvi
LISTA DE ANEXOS.....	xvii
PRÓLOGO	xviii
ABSTRACT	xix
PRIMERA PARTE.....	1
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
SEGUNDA PARTE.....	23
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL	23
2.1 La confianza	23
2.2 Las dimensiones de la confianza.....	32
2.2.1 La dimensión del capital social	39
2.2.1.1 Interacciones Sociales	42
2.2.1.2 Estructura Organizacional	44
2.2.1.3 Cultura Organizacional	48
2.2.2 La Dimensión del Capital Relacional	54
2.2.2.1 Relaciones Internas	57
2.2.2.2. Liderazgo.....	59
2.2.2.3 Comunicación	67
TERCERA PARTE.....	74
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	74
CUARTA PARTE	78
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....	78
4.1 Metodología	78
4.1.1 Tipo de Investigación	78

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

4.1.2 Trabajo de Campo y fuentes secundarias	79
4.1.3 Análisis Estadístico de datos	81
4.1.4 Sobre la población	82
4.1.5 Muestra	82
Ecuación 1. Análisis de la muestra	83
 QUINTA PARTE.....	85
 CAPÍTULO 5. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES.....	85
5.1 Hallazgos de la estructura de la red metodológica de confianza.	85
Análisis arrojados en la Primera Hipótesis de las 224 empresa por el paquete Estadístico Statgraphics Centurión xvii-x64.	87
Análisis arrojados en la Primera Hipótesis de los 20 expertos por el paquete Estadístico Statgraphics Centurión XVII-x64.	120
Análisis arrojados en la Segunda Hipótesis de las 224 empresas por el paquete Estadístico Statgraphics Centurión xvii-x64.	166
Primer Análisis	166
<i>Segundo Análisis: Sin la variable independiente de Bienestar</i>	<i>169</i>
<i>Tercer Análisis: Sin las variables independientes de bienestar y flujo de información.....</i>	<i>172</i>
<i>Cuarto Análisis: Sin las variables independientes de bienestar, flujo de información e identidad</i>	<i>175</i>
<i>Quinto Análisis: Sin las variables independientes bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias</i>	<i>177</i>
<i>Sexto Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso</i>	<i>181</i>
<i>Séptimo Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso y reciprocidad.</i>	<i>183</i>
<i>Octavo Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad y credibilidad</i>	<i>185</i>
<i>Noveno Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad, credibilidad, integridad</i>	<i>188</i>
<i>Decimo Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad, credibilidad, integridad, normas y reglamentos.</i>	<i>190</i>
<i>Décimo Primer Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias compromiso, reciprocidad, credibilidad, integridad, normas y reglamentos, competencias colaborativas</i>	<i>193</i>
<i>Décimo Segundo Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad, credibilidad, integridad, normas y reglamentos,</i>	

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

competencias colaborativas, cumplimiento de acuerdos	195
Análisis arrojados en la Segunda Hipótesis de los 20 expertos por el paquete Estadístico Statgraphics Centurión xvii-x64.	197
Análisis arrojados en la Tercera Hipótesis de las 224 empresa por el paquete Estadístico Statgraphics Centurión xvii-x64.	221
Análisis arrojados en la Tercera Hipótesis de los 20 expertos por el paquete Estadístico Statgraphics Centurión xvii-x64.	251
5.1 Conclusiones	283
5.2 Futuras Líneas de Investigación.....	295
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	295
ANEXOS	3
Matriz de evaluación de la red	3
.....	305
Consolidado de Gerentes.....	306
Consolidado de Expertos	315
.....	316
Lista de expertos académicos y empresariales.....	316

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones y variables de la Red Metodológica de Confianza.....	34
Tabla 2. Variables e Ítems de la dimensión del Capital Social.....	35
Tabla 3. Definición de ítem de la variable de interacciones sociales	35
Tabla 4. Definición de los ítems de la variable de Estructura Organizacional	36
Tabla 5. Definición de los ítems de la variable de la cultura organizacional	36
Tabla 6. Variables e Ítems de la dimensión del Capital Relacional.....	37
Tabla 7. Definición de los ítems de la variable de Relaciones Internas.....	37
Tabla 8. Definición de los ítems de la variable de Comunicación.....	38
Tabla 9. Definición de los ítems de la variable de Liderazgo.....	38
Tabla 10. Claves conceptuales y observables del capital social	41
Tabla 11. Impacto de la confianza y la comunicación en las variables de éxito	69
Tabla 12. Tabla SEQ Tabla * ARABIC 12. Matriz de calificación de la Red Metodológica de Confianza	79
Tabla 13. Dimensiones, variables e ítems de la estructura de la red metodológica de la confianza	80
Tabla 14. Caracterización de las Mipymes en Colombia.....	82
Tabla 15. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	87
Tabla 16. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional	88
Tabla 17. Análisis de Varianza	88
Tabla 18. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	90
Tabla 19. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional	90
Tabla 20. Análisis de Varianza	91
Tabla 21. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.	93
Tabla 22. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional	94
Tabla 23. Análisis de Varianza	94
Tabla 24. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.	96
Tabla 25. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital.....	97
Tabla 26. Análisis de Varianza	97

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 27. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.	99
Tabla 28. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional 99	99
Tabla 29. Análisis de Varianza 100	100
Tabla 30. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.	101
Tabla 31. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional 102	102
Tabla 32. Análisis de Varianza 102	102
Tabla 33. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.	104
Tabla 34. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional 104	104
Tabla 35. Análisis de Varianza 105	105
Tabla 36. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.	106
Tabla 37. Análisis de Varianza 107	107
Tabla 38. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.	108
Tabla 39. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional 109	109
Tabla 40. Análisis de Varianza 109	109
Tabla 41. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.	110
Tabla 42. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional 111	111
Tabla 43. Análisis de Varianza 111	111
Tabla 44. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.	113
Tabla 45. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional 113	113
Tabla 46. Análisis de Varianza 114	114
Tabla 47. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional 115	115
Tabla 48. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional 115	115

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 49. Análisis de Varianza	116
Tabla 50. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	117
Tabla 51. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional	117
Tabla 52. Análisis de Varianza	118
Tabla 53. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de Capital Social y Capital Relacional.....	120
Tabla 54. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional	120
Tabla 55. Análisis de Varianza	121
Tabla 56. Análisis 2: Empatía sin la variable de Identidad.....	122
Tabla 57. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional	123
Tabla 58. Análisis de Varianza	124
Tabla 59. Análisis 3: Empatía sin las variables de Identidad y Reciprocidad	125
Tabla 60. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	126
Tabla 61. Análisis de Varianza	127
Tabla 62. Análisis 4: Empatía sin identidad, reciprocidad y normas y reglamentos	129
Tabla 63. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital relacional	129
Tabla 64. Análisis de Varianza	130
Tabla 65. Análisis 5: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos y Niveles Jerárquicos	131
Tabla 66. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital relacional	132
Tabla 67. Análisis de Varianza	132
Tabla 68. Análisis 6: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos y Reconocimiento	134
Tabla 69. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital social y capital relacional	134
Tabla 70. Análisis de Varianza	135
Tabla 71. Análisis 7: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento e Integridad.....	136
Tabla 72. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital social y capital relacional	137

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 73. Análisis de Varianza	137
Tabla 74. Análisis 8: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad y Cumplimiento de Acuerdos	139
Tabla 75. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	139
Tabla 76. Análisis de Varianza	140
Tabla 77. Análisis 9: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad, Cumplimiento de Acuerdos y Diálogos Propositivos	142
Tabla 78. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	142
Tabla 79. Análisis de Varianza	142
Tabla 80. Regresión Múltiple - Empatía	144
Tabla 81. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	144
Tabla 82. Análisis de Varianza	144
Tabla 83. Regresión Múltiple - Empatía	146
Tabla 84. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	146
Tabla 85. Análisis de Varianza	147
Tabla 86. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	147
Tabla 87. Análisis de Varianza	148
Tabla 88. Regresión Múltiple – Empatía	149
Tabla 89. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	150
Tabla 90. Análisis de Varianza	150
Tabla 91. Regresión Múltiple – Empatía	151
Tabla 92. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	152
Tabla 93. Análisis de Varianza	152
Tabla 94. Regresión Múltiple – Empatía	154
Tabla 95. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	154
Tabla 96. Análisis de Varianza	154
Tabla 97. Regresión Múltiple – Empatía	156

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 98. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	156
Tabla 99. Análisis de Varianza	156
Tabla 100. Regresión Múltiple – Empatía	158
Tabla 101. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	158
Tabla 102. Análisis de Varianza	158
Tabla 103. Resumen de hallazgos basados en los datos de las empresas sobre la primera hipótesis	160
Tabla 104. Resumen de hallazgos basados en los datos de las empresas y los expertos sobre la primera hipótesis.....	164
Tabla 105. Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN	166
Tabla 106. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	167
Tabla 107. Análisis de Varianza	167
Tabla 108. Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	169
Tabla 109. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	170
Tabla 110. Análisis de Varianza	170
Tabla 111. Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	172
Tabla 112. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	173
Tabla 113. Análisis de Varianza	173
Tabla 114. Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	175
Tabla 115. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	175
Tabla 116. Análisis de Varianza	176
Tabla 117. Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	178
Tabla 118. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	178
Tabla 119. Análisis de Varianza	179
Tabla 120. Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las	

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

dimensiones de capital social y capital relacional	181
Tabla 121. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	181
Tabla 122. Análisis de Varianza	182
Tabla 123. Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	183
Tabla 124. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	184
Tabla 125. Análisis de Varianza	184
Tabla 126. Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	186
Tabla 127. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	186
Tabla 128. Análisis de Varianza	187
Tabla 129. Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	188
Tabla 130. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	188
Tabla 131. Análisis de Varianza	189
Tabla 132. Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	190
Tabla 133. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	191
Tabla 134. Análisis de Varianza	191
Tabla 135. Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	193
Tabla 136. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	193
Tabla 137. Análisis de Varianza	194
Tabla 138. Variable dependiente de Aceptación – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	195
Tabla 139. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	195
Tabla 140. Análisis de Varianza	196
Tabla 141. Variable dependiente: Aceptación	198
Tabla 142. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	198

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 143. Análisis de Varianza	199
Tabla 144. Análisis de Varianza	201
Tabla 145. Regresión Múltiple - Aceptación	203
Tabla 146. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	203
Tabla 147. Regresión Múltiple - Aceptación	204
Tabla 148. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	205
Tabla 149. Análisis de Varianza	205
Tabla 150. Regresión Múltiple - Aceptación	207
Tabla 151. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	207
Tabla 152. Análisis de Varianza	208
Tabla 153. Regresión Múltiple - Aceptación	210
Tabla 154. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	210
Tabla 155. Análisis de Varianza	211
Tabla 156. Resumen de hallazgos de la segunda hipótesis	214
Tabla 157. Comparación de resultados del análisis multivariado según empresas y expertos para la hipótesis 2.....	219
Tabla 158. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	221
Tabla 159. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	222
Tabla 160. Análisis de Varianza	222
Tabla 161. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	224
Tabla 162. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	224
Tabla 163. Análisis de Varianza	225
Tabla 164. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	227
Tabla 165. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	228
Tabla 166. Análisis de Varianza	228
Tabla 167. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	230

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 168. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	230
Tabla 169. Análisis de Varianza	231
Tabla 170. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	233
Tabla 171. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	233
Tabla 172. Análisis de Varianza	234
Tabla 173. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	235
Tabla 174. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	236
Tabla 175. Análisis de Varianza	236
Tabla 176. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	238
Tabla 177. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	238
Tabla 178. Análisis de Varianza	239
Tabla 179. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	241
Tabla 180. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	241
Tabla 181. Análisis de Varianza	242
Tabla 182. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	243
Tabla 183. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	243
Tabla 184. Análisis de Varianza	244
Tabla 185. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	246
Tabla 186. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	246
Tabla 187. Análisis de Varianza	246
Tabla 188. Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional	248
Tabla 189. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional.....	248

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 190. Análisis de Varianza	249
Tabla 191. Regresión Múltiple - Diálogos propositivos	251
Tabla 192. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	251
Tabla 193. Análisis de Varianza	252
Tabla 194. Regresión Múltiple - Diálogos propositivos	254
Tabla 195. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	254
Tabla 196. Análisis de Varianza	255
Tabla 197. Regresión Múltiple - Diálogos propositivos	257
Tabla 198. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	257
Tabla 199. Análisis de Varianza	258
Tabla 200. Regresión Múltiple - Diálogos propositivos	260
Tabla 201. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	260
Tabla 202. Análisis de Varianza	261
Tabla 203. Regresión Múltiple - Diálogos propositivos	263
Tabla 204. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	263
Tabla 205. Análisis de Varianza	264
Tabla 206. Regresión Múltiple - Diálogos propositivos	266
Tabla 207. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	266
Tabla 208. Análisis de Varianza	267
Tabla 209. Regresión Múltiple - Diálogos propositivos	269
Tabla 210. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional.....	269
Tabla 211. Análisis de Varianza	270
Tabla 212. Regresión Múltiple - Diálogos propositivos	271
Tabla 213. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	271
Tabla 214. Análisis de Varianza	272
Tabla 215. Regresión Múltiple - Diálogos propositivos	274
Tabla 216. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional	274
Tabla 217. Análisis de Varianza	274

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 218. Resumen.....	278
Tabla 219. Comparación de resultados del análisis multivariado según empresas y expertos para la hipótesis 3.....	282
Tabla 220. Valores y creencias	290
Tabla 221. Bienestar laboral	291
Tabla 222. Credibilidad.....	292
Tabla 223. Integridad	293
Tabla 224. Reconocimiento	294

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. La confianza	27
Figura 2. La Estructura de la red Metodológica de Confianza	39
Figura 3. Capital social. Estructura de la red metodológica de confianza	54
Figura 4. Dónde impacta el liderazgo.	61
Figura 5. Economía de la confianza.....	62
Figura 6. Los cinco impulsores de la confianza.....	68

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Figura 7. Capital relacional. Estructura de la red metodológica de confianza.....	72
Figura 8. Hipótesis de Trabajo.....	77
Figura 9. Hipótesis de Trabajo.....	86
Figura 10. Segunda hipótesis	165
Figura 11. Tercera hipótesis.....	220

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de evaluación de la red metodológica de confianza	302
Anexo 2. Hoja de evaluación	305
Anexo 3. Lista de expertos académicos y empresariales	316
Anexo 4. Muestra de las medianas empresas de la ciudad de Bogotá	325

PRÓLOGO

En la presente tesis doctoral, titulada como *dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá*, la doctoranda realiza una descripción y análisis de las dimensiones con sus variables e ítems determinando las relaciones de confianza, con una muestra de 224 empresas medianas de la ciudad de Bogotá - Colombia y 20 expertos entre líderes y colaboradores; con el fin de establecer y definir las variables e ítems más importantes evidenciados en cada dimensión mediante un análisis estadístico estableciendo actividades de mejoramiento en aquellos ítems de mayor peso.

El trabajo está dividido en 6 capítulos: en el primero se detalla claramente el objetivo de estudio y la justificación que expresa las razones que llevaron al estudiante a realizar esta investigación y el rigor científico que supone la tesis para el contexto empresarial. El segundo capítulo es un compendio teórico y conceptual riguroso de las dimensiones, variables e ítems de la red metodológica de confianza; Posteriormente, en el capítulo 3 se plantean las hipótesis que son sometidas a prueba mediante la investigación realizada, de manera particular con una metodología de estudio descriptiva y analítica. Finalmente, en los capítulos 4 y 5 se describe el proceso metodológico llevado a cabo en esta tesis doctoral y se presentan los hallazgos y conclusiones arrojados por el modelo matriz de impactos cruzados.

ABSTRACT

Given the evolution of business management and the approaches that enrich the leadership of companies today, it is very important to analyze how intangible assets influence the success of any organization. Much has been written about management in companies. However, little is known about how trust can be managed to improve relationships between leaders and employees. In the field of organizational culture and the management of intangible assets, trust is a concept that is inherent to conduct, values and is based on interactions with different stakeholders, which allow the creation of competitive conditions that determine personal, professional and business success. This is a highly vulnerable issue for companies, which is why it becomes one of the main central ideas to achieve sustainable management and improve relationships between leaders and collaborators. The main question to answer in this research is to identify the dimension, variables and items through the methodological network of trust that intervene in the relationships of trust between managers and collaborators of medium-sized companies in the city of Bogotá at work. The author believes that answering this question will impact the academic and business community by delivering the results obtained from the trusted methodological network. Therefore, it is important to have a tangible tool that allows the analysis of the internal operations and relationships of the members of the companies. The objective of this research is to describe and analyze the most important dimensions, variables and items that impact trust. Finally, the incidence of each of the dimensions with its variables and items was statistically verified following the hypotheses defined in this research.

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1. Introducción y objetivos

1.1 Introducción

La evolución de las distintas áreas de la administración ha estado directamente relacionada con la trascendencia de los activos intangibles para la medición del éxito en las organizaciones como, por ejemplo, la ética, la cultura y el ambiente laboral, el liderazgo, el compromiso, las relaciones interpersonales, la motivación, la confianza, entre otros. Es por ello que, en el estudio de las aproximaciones académicas, ha surgido el interés de la autora en esta tesis doctoral Describir y analizar las dimensiones con sus variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá D.C. – Colombia.

Dentro del ámbito organizacional, la confianza parte del manejo adecuado de las emociones propias y del conocimiento de los demás para crear ambientes propicios que determinen el éxito tanto personal, profesional y corporativo. Y es que, al tratarse de un tema de alta vulnerabilidad para las empresas, se convierte en uno de los ejes principales para lograr una gestión sostenible y mejorar el relacionamiento dentro de los grupos de interés.

Es por esta razón que se hace necesario conocer, analizar y observar la forma en que la confianza generada por los seres humanos repercute directamente en la gestión de la organización. Además, teniendo en cuenta que el hombre es un ser de relaciones, cuyo intangible influye directamente en la productividad de los colaboradores y de la gerencia, al tiempo en el que crea relaciones y un ambiente colaborativo, resulta importante concebir la confianza como un constructo fundamental para desplegar el liderazgo de la gerencia en las organizaciones.

Para todo lo anterior, se realizó un análisis de las dimensiones que conforman la confianza, se establecieron las variables con sus respectivos ítems y, finalmente, se

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

verificó estadísticamente la influencia de los dos anteriores (variables e ítems) en las dimensiones de acuerdo con las hipótesis planteadas.

Adicionalmente, el marco teórico de este trabajo tuvo en cuenta diferentes disciplinas y reflexiones que se han escrito en documentos académicos y científicos en el ámbito universal y local para entender los acercamientos sobre el concepto central abordado. Varios autores han establecido enfoques y teorías sobre cómo la confianza favorece directamente la gestión diaria de las empresas y el compromiso del líder de crear espacios abiertos y dinámicos con sus colaboradores.

Uno de los focos principales de este estudio es demostrar la relación que existe entre las diferentes variables e ítems que componen cada una de las dimensiones, con el fin de aportar a la comunidad académica y empresarial aquellas más claves e importantes, sobre las cuales la gerencia de las organizaciones deberá enfilar una serie de actividades, que permitan mejorar las condiciones adecuadas para que la confianza fortalezca las relaciones entre gerentes y colaboradores.

Si bien, la confianza ha sido un tema de relativo estudio, es importante que también exista una forma en la que se pueda gestionar de manera consciente y programada en las organizaciones. Esta premisa y la observación de las reflexiones teóricas llevó a generar la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué variables e ítems son los más importantes en las respectivas dimensiones que conforman la confianza, sobre las cuales la gerencia de las medianas empresas de la ciudad de Bogotá, deberá enfocarse para mejorar las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores?

De todo lo anterior, se puede observar que el aporte de esta tesis doctoral es muy importante al entregar a la comunidad académica científica y empresarial una red metodológica y las actividades que permite mejorar dramáticamente la confianza entre los miembros de una organización. Es así, como esta red contempla dos dimensiones con sus respectivas variables e ítems que serán explicadas en el transcurso del desarrollo de esta tesis. Además, en los hallazgos obtenidos se identifica claramente la dimensión, las variables e ítems más sobresalientes que fortalecen las relaciones de confianza entre gerentes y colaboradores de las medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Describir y analizar las dimensiones con sus variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ◆ Establecer y definir las variables e ítems manifiestos de cada dimensión que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá.
- ◆ Validar y analizar estadísticamente en una muestra representativa de las medianas empresas de la ciudad de Bogotá la incidencia de las variables e ítems que permiten evidenciar cuáles son los más relevantes.
- ◆ Priorizar actividades de mejoramiento en aquellos ítems con mayor peso relativo en el constructo de confianza, de acuerdo con el resultante del análisis estadístico.

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 2. Marco teórico o Conceptual

2.1 La confianza

**“Las organizaciones ya no se fundamentan
en el poder, sino en la confianza”
Peter Drucker**

Se observa que el concepto de confianza ha sido estudiado por muchas disciplinas que hacen referencia a ella de acuerdo con su contexto y “la pone en operación en distintas maneras” (Sanz, Ruíz & Pérez, 2009). Así mismo, Yildiz y Öncer (2012) refieren diversos estudios en los que la confianza se ha debatido como un factor fundamental en áreas del conocimiento como: la comunicación (Giffin, 1967), psicología social (Lewicki & Bunker, 1995; Blau, 1964), Sociología (Lewis & Weigert, 1985), gestión estratégica (Barney & Hansen, 1994), dirección por objetivos (Drucker, 1966), liderazgo (Hughes, Lee, Wei, Newman & Legood, 2018), negociación (Bazerman, 1994), la teoría del juego (Milgrom & Roberts, 1992), las relaciones laborales (Botero, Djankov, La Porta, Lopez-de-Silanes & Shleifer, 2004), comportamiento organizacional y Marketing (Morgan & Hunt, 1994).

Por lo tanto, esta tesis doctoral propone una red metodológica para la descripción y análisis de la confianza entre gerentes y colaboradores que se seguirá aclarando en la medida en que se va presentando en este marco teórico, mediante dos dimensiones que son el capital relacional y capital social. Cada uno de ellos compuesto por un conjunto de variables e ítems que se definirán en el cuerpo de este trabajo.

La confianza, cuya complejidad semántica tergiversa su fácil comprensión, aborda diferentes temáticas que inciden en un sinnúmero de contextos. La complejidad de su definición surge a partir de sus diferentes tipologías, las cuales adquieren un significado

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

exclusivo para cada persona, ciencia del conocimiento, organización e inclusive religión. Dependiendo del contexto en el cual se aplique (en disciplinas que incluyen la sociología, psicología, administración, economía, ciencias políticas, historia, filosofía, entre otros), el presente trabajo aborda la confianza desde diferentes teorías que conciernen en las diversas relaciones que se presentan dentro y fuera de las empresas, aquí se incluyen los postulados realizados por Alcántara (2011), Bohlander, Snell y Sherman (2011), Bordieu (1986), Chiavenato (2007), Coleman (1987), Cortina (2003), Drucker & Maciariello (2008), Fukuyama (1999), Goleman (2005), Hardin (2002), Hofstede (1993), Luhmann, (1996), Diaz-Lozano (2016), Mintzberg (1992), Pérez -Uribe (2012), Taylor (1914), entre otros.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española el término “confianza” (RAE, 2020), etimológicamente proviene del latín *confidentia*, en el cual el prefijo -con denota “junto” o “todo” y el término *fides* significa “fe”; de tal manera que la palabra en su totalidad expresa “con toda fe” o “con absoluta convicción”. Esta definición sugiere ver al hombre como un ser social; ya que las personas, aunque expresan una fe o convicción absoluta en elementos abstractos o la misma individualidad, no se pueden llegar a desarrollar como persona sino en relación con los demás. “El ser humano es una coexistencia, el hombre no es una isla, el hombre es un con-vivir”. Por tal motivo, mediante un proceso de socialización y de una posible modificación de la cultura donde se proyecta su existencia, la confianza es un elemento que posibilita la construcción de redes interpersonales sólidas. “Las leyes e imposiciones de la sociedad son siempre convenciones y han sido inventadas por hombres para responder a designios humanos comprensibles y a la vez indispensables que, en su ausencia, no sabríamos cómo existir” (Trujillo, 2010, p. 47).

Estas redes, leyes e imposiciones sociales se contemplan en el complejo compendio de las empresas, en donde la confianza se ha convertido en uno de los intangibles más importantes del éxito de estas y de las economías. La crisis mundial y los numerosos escándalos que afrontan las organizaciones convierten a este concepto en una herramienta difícil de gestionar; no obstante, si se considera dentro del marco de la gestión sostenible y se analiza su incidencia en componentes como el poder y la cultura organizacional, la confianza podrá funcionar e impulsará las transformaciones de la gerencia moderna a una más afable y cercana con sus grupos de interés (Díaz, Lozano & Castaño, 2015).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Además, la confianza es un concepto que ha emergido con bastante ímpetu a lo largo de los últimos años y se considera como algo inherente de la conducta (carácter) de los seres humanos con la que no podemos dejar de vivir; tal como menciona Cortina (2003), este concepto constituye el elemento más importante de todo tipo de relación y fundamenta la existencia de la mayoría de los valores o principios humanos; afianza y determina la calidad de las interacciones de toda comunicación, de los proyectos laborales e iniciativas profesionales; transforma la calidad de los momentos presentes y altera la trayectoria de los eventos futuros, tanto en el terreno personal como en el terreno profesional. Por consiguiente, bajo un contexto empresarial, la confianza constituye uno de los intangibles más importantes con la cual se configura una cultura organizacional más susceptible y dúctil que posibilita la consecución de relaciones compactas y afables con cada grupo de interés, al mismo tiempo que determina el ejercicio del poder en las organizaciones.

Es importante profundizar los elementos que constituyen la confianza, los intereses que impulsan a las personas a confiar y las diferencias conceptuales de confiabilidad, así como sus factores internos, externos y las restricciones que se crean a partir de las relaciones personales e intrapersonales. Según Deutsch (1962), “el proceso que tiene lugar cuando confiamos radica en la posibilidad ambigua que un agente X enfrenta cuando confía. Por un lado, la primera decisión radica en el resultado (negativo o positivo) que se deriva del comportamiento del otro agente y Por otro lado, si decide tomar esa posibilidad ambigua, se dice que el agente X está confiando, de lo contrario existe recelo o desconfianza” (p. 286). Todas las personas viven experiencias que confirman la diferencia entre las relaciones construidas sobre el pilar de la confianza, “lo sabes cuándo lo sientes”.

Knee & Knox (2004) profundizan que este proceso se presenta bajo una situación de confianza: Dos agentes intervienen en una situación en la cual sus opciones son mutuamente dependientes, es decir el agente X se encuentra en la disyuntiva de confiar o no en el agente Y, mientras este último tiene la obligación de presentarse como una persona confiable o poco confiable (dependiendo de sus intereses y de la manera como la relación alcanzaría los mismos). Para el agente X se presentan tres opciones: “Si X no confía, excluye el riesgo, o sea la posibilidad de ser traicionado por el agente Y, quedando este sin opciones. En cambio, si confía, el agente Y puede traicionarlo, o puede responder de acuerdo con las expectativas de X.” (p. 359).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Esta interdependencia de metas o intereses se denomina, según Hardin (2002) interés encapsulado. En este se puede hablar de confianza cuando las interacciones de las personas suscitan intereses entre ellos, por lo que se asumen y se actúa sin contravenirlos, de tal manera que se conserva y prima el incentivo que da valor al sostenimiento de las relaciones.

Bajo la misma línea, el economista y ganador del premio nobel de economía 2005, Schelling, en su libro *The Strategy of Conflict* (1960, pp. 134-135), agrega que la confianza se logra por las relaciones frecuentes que establecen las personas; sin embargo, este autor señala que dentro de estas relaciones también se deben tener en cuenta el engaño y la amenaza como un reconocimiento inferior al valor de la traición de la confianza. Teniendo en cuenta esa postura, en la teoría de los sistemas sociales y la confianza sistémica propuesta por Luhmann (1996), se analiza que la anterior definición hace mayor alusión al concepto de confiabilidad más no a la confianza, ya que es consecuencia racional de las expectativas basadas en la conducta de la otra persona. La confianza no se puede asimilar como normativa o extra racional, ya que el desarrollo proactivo y dinámico de la confianza depende de temas motivacionales y se descarta por completo las mediciones genéricas que surgen a partir de terceros, como la competencia, que en ocasiones es un factor determinante de la certeza y la confiabilidad. Por lo tanto, Hardin (2002) y Luhmann (1996) aseguran que el concepto unitario de confianza se basa en el beneficio potencial derivado de las motivaciones que sostienen las interacciones.

De esta manera:

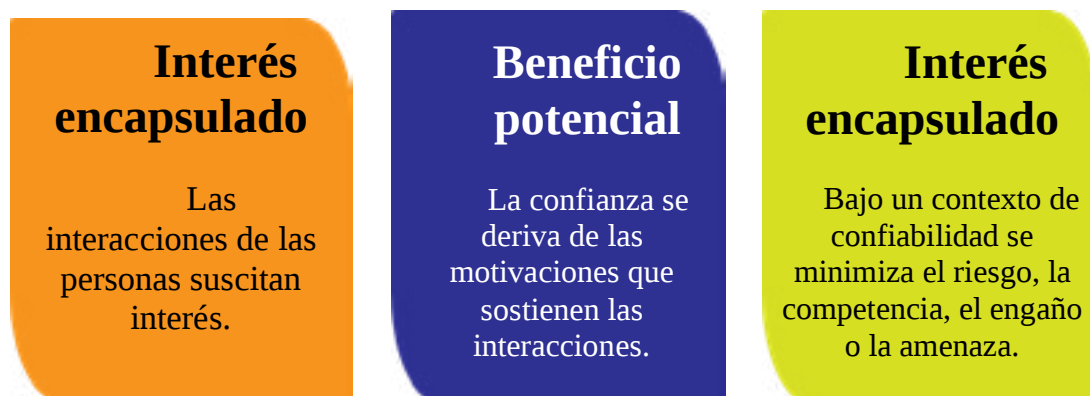
La confianza y su acción, el confiar, semejan un cheque que se emite a favor de un tercero, pero sin especificar monto ni fecha de caducidad. “No queda otra constancia que no sea el acto mismo de la entrega objetivo (un bien) o subjetiva (una confidencia). Y esto es lo que parece decir Peter Mann citado por Mayol (2007): “En el uso cotidiano del idioma, con «confianza» se designa, de manera precisa, la calidad de una relación personal”. “El que confía tiene que correr un riesgo, pues no posee informaciones suficientes ni control sobre los acontecimientos futuros. El potencial de actuación del que confía crece en la medida de la confianza” (Mayol, 2007, p. 45).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede apreciar que en un contexto empresarial el concepto se construye bajo las relaciones creadas en los sitios de trabajo en tres sentidos: el primero, se fundamenta en la habilidad de percibir a otros, principalmente a los gerentes

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

en términos de la credibilidad en relación con la veracidad de sus palabras y que estas sean consistentes con sus acciones, además de tener ética en sus prácticas de negocios. El interés encapsulado de estos dos agentes debe asegurar que la confianza sea la piedra angular de todo tipo de relación que se presente dentro de la organización. Segundo, la confianza también depende de cuántos colaboradores han recibido apoyo para su crecimiento profesional, la inclusión de las ideas de los trabajadores en la toma de decisiones y el cuidado que se les da tanto en el trabajo como en su vida familiar; así, la confianza se fundamenta en ese beneficio potencial que nace del sostenimiento de las interacciones, como propuesto por Luhmann (1996). Tercero, el consenso que existe en el trato justo de parte de otros al guardar las proporciones de las características de cada cargo (Ortega, 2013). Se espera un cierto nivel de justicia y equidad para las personas en términos de pagos y beneficios, oportunidades de desarrollo de carrera y la justa resolución de problemas en lo que le concierne a cada cual (Ver figura 1).

Figura 1. *La confianza*



Fuente. *Elaboración propia.*

Por lo tanto, dentro de la evolución de las distintas áreas de la administración, el rol de la confianza ha jugado un papel trascendental para la medición del éxito en las Pymes y grandes empresas, ya que, desde la primera concepción teórica referente a las distintas técnicas de gestión, se observa que la desconfianza siempre ha tenido un peso importante en la dinámica de las relaciones de los seres humanos. Las sociedades modernas son calificadas como comunidades en riesgo, en las cuales las consecuencias y los peligros de nuestros actos nos deparan un futuro complejo, poco estimulante y conflictivo, y donde

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

los seres humanos provocan competencias limitadas (Kujala, Lehtimäki & Pučetaité, 2016).

La confianza es uno de los elementos clave de cohesión de las organizaciones y en general de las sociedades. Es cada vez más un soporte para las actividades sociales modernas, tales como la economía, la sociología, la psicología o la administración, pero aplicar instrumentos de control sin confianza resultar ser ineficiente (Hardy, Phillips & Lawrence, 1998). La desconfianza generalmente lleva a la multiplicación de controles, con personas que controlan y personas que deban ser controladas. La confianza asegura el apego a las reglas de las empresas que de otra forma tendrían que ser impuestas por la fuerza (Codina, 2007).

De esta manera, cuando se gestiona la confianza y se conduce a las personas bajo este principio, las organizaciones encuentran un ambiente en el cual las mismas sienten que no hay nada de qué preocuparse, actúan desde una sensación de seguridad y adoptan una expectativa positiva del futuro, pues la confianza determina que todo el ente social reconoce la importancia de servir dentro de determinada empresa, tal como lo asegura Scandizzo (2009). En el contexto empresarial, la diferencia es la manera como los directivos configuran sus acciones para transmitir la confianza hacia todos sus grupos de interés, ya que se convierte en una fuente estratégica que tiene el potencial de proveer una ventaja competitiva fuerte y sostenible, mediante un marco que guía, dirige y coordina la organización y toda su actividad económica (Torres, 2009). Hoy en día se puede afirmar que las empresas ya no se constituyen a partir de jerarquías o fuerzas preponderantes, sino que las personas construyen relaciones que determinan los flujos de trabajo; la comprensión y la acción para cualquier tipo de iniciativa o emprendimiento y la participación, la cooperación y el empoderamiento como técnicas para lograr el éxito y alcanzar las metas organizacionales

Al considerar la postura de Deutsch (1962), quien asegura que la confianza sugiere ser un concepto abstracto y poco medible, resulta esencial para las gerencias modernas vincular este concepto dentro de sus políticas de gestión, en el cual puedan crear, fijar y planificar estrategias organizacionales que determinen el *modus operandi* de las empresas. Así mismo, la gerencia ha sido un tema de estudio ampliamente abordado por los teóricos durante los dos últimos siglos. Diversos enfoques y perspectivas han buscado establecer una guía teórica que contribuya al adecuado desarrollo de las acciones

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

gerenciales al interior de las organizaciones.

Uno de los primeros enfoques en ser descritos formalmente fue establecido a principios del siglo XX: el enfoque científico, postulado por Frederick Taylor y quien concentró su teoría alrededor de la búsqueda de la eficiencia en las industrias. Su propuesta se centraba en varios puntos, entre los cuales se encuentran la estandarización de los procesos para su optimización de acuerdo con la información disponible en la industria y de acuerdo con los conocimientos científicos sobre el tema, la capacitación de los trabajadores para sus funciones y la división de responsabilidades y labor entre los trabajadores de “primera clase” y aquellos que no lo eran (Taylor, 1914).

Sin embargo, el enfoque científico se centró únicamente en el aumento de la productividad, lo cual limitó la visión y aplicabilidad de la teoría, e hizo que fuera percibida como deshumanizante, dando lugar a otras teorías que tomaron fuerza después de la tercera década del siglo XX. Mary Parker Mollet sugirió brindar a los supervisores una mayor autoridad, de tal modo que se pudieran tomar decisiones de acuerdo con cada situación de una manera más eficiente. No obstante, estos enfoques postularon que la mejor forma de apelar a la motivación de los trabajadores era a través de incentivos materiales (Wilson, 2016).

Douglas McGregor adoptó un enfoque totalmente distinto a aquellos bajo los cuales se había estudiado la gerencia hasta ese momento, y lo explica a través de dos teorías: la Teoría X y la Teoría Y. Su conceptualización se centra ampliamente en los factores de motivación que pueden aumentar la productividad de los colaboradores. Primero define la Teoría X bajo la cual, según él, operaban más comúnmente los responsables de la gerencia en su época. Esta teoría, frecuentemente aplicable a los trabajos más repetitivos, en los términos más simples, asume que los colaboradores no quieren trabajar, evitan las responsabilidades y carecen de ambición y que los gerentes deben implementar un sistema que observe atentamente el resultado de cada acción e inmediatamente brinde al responsable una gratificación o un castigo, según sea apropiado. Por su parte, la Teoría Y postula que los colaboradores se encuentran inherentemente motivados, y como tal, disfrutaban de su trabajo sin necesitar una recompensa o un castigo directo; por lo tanto, quienes toman las acciones gerenciales tienen una relación más personal con sus colaboradores y un papel menos centrado en el control (McGregor, 1960).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

En los enfoques anteriores, se observa que el concepto de confianza no se maneja en absoluto. Al contrario, se intensifica los sistemas de control que lo que hacen es dar importancia a la desconfianza en las relaciones humanas y solo enfocarse a procesos de productividad.

Sin embargo, en la teoría X y Y, Maslow postuló su propia teoría de la gerencia en enlightened management mientras que la Teoría Z fue propuesta por Ouchi (1982), la cuales suponen la confiabilidad de los colaboradores en las organizaciones, los beneficios del flujo de información (en particular de hechos y verdades), la motivación inherente de las personas por realizar un buen trabajo, la amenaza que constituye para una buena gerencia el comportamiento autoritario, la apropiación de los objetivos gerenciales por parte de los colaboradores, las buenas intenciones de los mismos, la existencia de sinergia al interior de la organización, un estado de salud suficientemente bueno de los colaboradores y la empresa, la satisfacción de las necesidades de seguridad de los colaboradores, la tendencia de los colaboradores hacia auto actualizarse, entre otros.

Las acciones gerenciales deben, de este modo, tener en cuenta todas las suposiciones anteriores, y actuar acorde a ellas (Maslow, Stephens, Heil, & Bennis, 1998). Maslow se enfocó en estudiar la motivación de los empleados en las organizaciones y su trabajo incluyó aspectos de la psicología, lo cual contribuyó a la creación de la Teoría Z, previamente abordada (Aanstoos, 2014).

Desde una perspectiva más reciente, Drucker y Maciariello (2008) definen la gerencia como una disciplina y una práctica compuesta por diferentes elementos, entre ellos la confianza, interrelacionados que conforman un marco de trabajo holístico. Este enfoque surge de la comprensión de las empresas como sistemas complejos, en los cuales los seres humanos unen sus esfuerzos a un objetivo común. La gerencia es también una necesidad de las organizaciones, sin la cual no pueden sobrevivir; se refiere a las tareas y responsabilidades, pero también, y por, sobre todo se refiere a las personas.

Como es establecido por Hofstede (1993), las teorías acerca de la gerencia distan mucho de ser universales; ya que diversos enfoques han aparecido a lo largo de la historia alrededor del mundo. Según este autor, las diferencias entre estos referentes teóricos surgen del fenómeno humano incluyendo las relaciones complejas que manejan tanto

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

individual como grupalmente circunscribiendo la confianza entre ellos en un contexto social, cultural e histórico.

En este sentido, se hace fundamental tener en cuenta las realidades que enmarcan a una organización y sus individuos, y apelar a los elementos culturales y comportamentales humanos para lograr una gerencia óptima, de tal manera que los resultados de la gestión sean beneficiosos tanto para la organización como para los individuos que la componen (Herbert & Robert, 2004)

De manera similar, Sallenave (1985) establece diferentes facetas del manejo de las organizaciones; sin embargo, y paralelamente a la visión holística de Drucker y Maciariello, Sallenave consideran que una visión general es necesaria en la gerencia: la integración de la estrategia, la organización y la cultura son de extrema importancia para la consecución de una gerencia efectiva según este autor.

La importancia de observar atentamente el componente humano de la gerencia ha sido evidente por un largo tiempo. Ya en 1919, Leiserson describía dos tipos esenciales de relaciones intrínsecas a los procesos gerenciales en el sitio de trabajo: las relaciones personales y las económicas. El autor se refiere a este primer tipo de relación en términos del elemento humano que hace parte de los procesos productivos y menciona que estos deben ser gestionados teniendo en cuenta factores como los sentimientos, confianza, instintos, prejuicios, ambiciones e ideas de los trabajadores. El segundo tipo de relaciones es descrito como aquel que se basa en factores de tipo puramente económico y que está relacionado con la distribución de esta clase de recursos (p. 207).

Así pues, la importancia de que quienes son responsables de la gerencia en las organizaciones lleven a cabo su labor desde una perspectiva humana, que centre su atención no solamente en el proceso meramente productivo, sino que adicionalmente tenga en cuenta la importancia entender a los colaboradores como seres humanos, es una perspectiva que ha sido abordada por varios autores como Matthew (2014) y D'Annunzio & Francis (2005).

Esta visión humanista ha promovido la integración de teorías de distintas ciencias humanas a las teorías gerenciales. Si bien es cierto que este fenómeno interdisciplinario ha estado presente durante muchos años (los componentes psicológicos de la teoría de

Maslow son un ejemplo de esto), con el tiempo la interdisciplinariedad ha sido más ampliamente aceptada y son cada vez más los componentes de otras disciplinas que se tienen en cuenta a la hora de formular teorías acerca de la gerencia (Thamhain, 2006).

Romero-León (2010), por ejemplo, fusiona la teoría de la ontología del lenguaje, expuesta por Flores y Echeverría, con su teoría gerencial. De este modo, las ideas del ser humano como un ser lingüístico, del lenguaje como un fenómeno generativo (conlleva una acción, pero tiene el potencial de generar otras acciones, y de la autodefinición a través del lenguaje enmarcan su teoría: "... la gerencia es una práctica conversacional que incluye la confianza y la desconfianza entre los seres humanos. La gerencia se hace conversando, no hay otra manera" (p. 63). Así pues, la búsqueda de una comunicación efectiva - y por ende multidireccional- se convierte en una necesidad gerencial. Así que, la nueva gerencia exige "...un líder de líderes, no de seguidores...", quien promueva la autonomía, y aunque exija resultados, entienda los errores como oportunidades de crecimiento, y enmarque sus acciones en el respeto y en la construcción de la confianza.

En consecuencia, a lo anterior, se puede asegurar que la confianza es un medio en el cual le otorga a las organizaciones una gestión exitosa, en especial es necesaria en la dirección, para lograr objetivos de manera interactiva y cooperativa con los demás ya que la estrategia no funciona sin confianza (Spaemann, 2010).

2.2 Las dimensiones de la confianza

La confianza hace parte del capital intangible de las organizaciones. Y como tal, se podría afirmar que éstos tienen un valor y están hallados en las personas (Pérez Uribe, 2013); así mismo, representan beneficios para las organizaciones y son reconocidos por su impacto en los diferentes grupos de interés.

Se encuentra que Sako y Helper (1998), citado por (Sanz, Ruíz y Pérez, 2009), argumentan que la confianza forma parte de la estructura de la dirección, la cual permita ampliar la eficacia en el manejo de sus interacciones satisfactorias.

Dentro de la estructura metodológica de confianza propuesta en este trabajo, ésta cuenta con dos dimensiones que hacen referencia al capital social y capital relacional. Por

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

tanto; y de acuerdo, a lo investigado por Gordon (2005) la bibliografía del capital social ha hecho énfasis en el valor del tipo de relaciones que tienen los individuos y sus lazos de confianza tanto al interior como en el exterior de las organizaciones.

El estudio de la confianza y su relación con el capital social permite un mejoramiento y tiene un fruto positivo en el desempeño de las organizaciones como también en el bienestar entre individuos (Martínez, Ayala & Aguayo 2015).

Así mismo en el capital relacional, la confianza es un atributo indispensable en las relaciones y se caracteriza por la existencia de las expectativas del comportamiento del otro facilitando la cooperación entre individuos y grupos para el logro de resultados (Razeto, 2016).

De acuerdo con lo anterior, es de suma importancia profundizar en la estructura metodológica de la confianza en cuanto a las dimensiones, variables e ítems en las cuales se presenta este concepto para efectos de esta tesis, no solo porque brinda una ruta de apoyo desde la gerencia, sino porque determinan los factores que necesitan ser analizados y gestionados para que la misma se convierta en un aporte para los gerentes en las organizaciones.

La comprensión de la confianza está soportada en la distinción de las organizaciones como sistemas humanos, ya que permiten un análisis más completo de los factores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de ejecutar acciones gerenciales. De acuerdo con Coleman (1987), Fukuyama (1999) y Putnam (1993) los valores sociales y morales, implícitos en las relaciones de confianza entre las personas se definen como normas y obligaciones que sustentan el tejido social, que facilita la cooperación en cualquier organización. De esta manera, entender los paradigmas de los colaboradores, qué los motiva y cómo mejorar las relaciones de confianza mediante interacciones sociales, se ha convertido en una estrategia importante a nivel gerencial.

La dimensión del capital social es fomentar la acción colectiva y acercar a los seres humanos a través de la confianza. Se enmarca mediante la acción individual y la orienta a un plano social, es decir al bien común. El capital social, al estimular la cooperación y el bien común, entiende que las empresas se enmarcan en una red de relaciones donde existen normas o reglas que deben respetarse bajo ciertas características y patrones comunes de comportamiento, lo que hace posible su provisión y poder disuasivo para dar

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

soluciones situacionales y contingentes al interior de las organizaciones (Coleman, 1987).

La dimensión del capital relacional parte de la idea de que las empresas no pueden ser consideradas como sistemas aislados, sino que dependen en gran medida de sus relaciones con el entorno. De esta manera, el capital relacional incluye el valor generado por las relaciones con todas las partes interesadas (stakeholders). Es relevante destacar que la confianza en este capital impacta en la interacción empresarial, a partir de los individuos como también en una perspectiva social. Así como lo plantea Mintzberg (1992), la confianza se da a través de la socialización; en donde existe una incidencia del comportamiento de las coaliciones externas e internas. (Lozano Correa, 2016).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la red metodológica de confianza está compuesta por dos dimensiones, teniendo en cuenta el concepto de dimensión formulado por Orjuela & Rojas (2006) en la que define la forma como se pueden ver las cosas, o el punto de vista como se presenta un determinado fenómeno en un contexto determinado: Capital Social definido como las características de la organización social, tales como las redes, normas y la confianza que facilitan la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo (Putnam, 1993) y Capital Relacional explicado como el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización derivados de las relaciones -más o menos permanentes- que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general” (Seguí-Mas & Izquierdo, 2010).

A su vez cada dimensión está subdividida por variables que son definidas como “el resultado de un proceso de conceptualización, que permite separar características, atributos, particularidades, que facilitan la agrupación bajo una misma denominación de un conjunto de fenómenos y que posibilita a la vez diferenciar un conjunto de elementos de otro” (Carballo & Guelmes, 2016) (tabla 1).

Tabla 1. *Dimensiones y variables de la Red Metodológica de Confianza*

Dimensiones	Variables
Capital Social	Interacciones Sociales Estructura Organizacional Cultura Organizacional

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

Capital Relacional	Relaciones Internas Comunicación Liderazgo
--------------------	---

Fuente. Elaboración propia.

Cada una de las variables anteriores cuenta respectivamente con unos ítems que indican que las medidas resultantes en el contenido pueden ser utilizadas y consideradas pertinentes al fenómeno que se quiere medir, para lo cual cada uno de ellos tiene su respectiva definición (Robles & Rojas, 2015) (tabla 2).

Tabla 2. *Variables e Ítems de la dimensión del Capital Social*

Variables	ítems
Interacciones Sociales	Reciprocidad Solidaridad Compromiso
Estructura Organizacional	Normas y Reglamentos Niveles Jerárquicos Competencias Colaboradores
Cultura Organizacional	Valores y Creencias Identidad Bienestar Laboral

Fuente. Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 3 se definen en la variable de interacciones sociales los ítems de solidaridad, compromiso y solidaridad:

Tabla 3. *Definición de ítem de la variable de interacciones sociales*

Variable: Interacciones Sociales
Reciprocidad: Es una forma de intercambio, en que cada expresión de ayuda reafirma y fortalece la confianza entre las dos personas involucradas (Mauss, 1966).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Compromiso: Fuerte participación en el trabajo, acompañado por sentimientos de entusiasmo e importancia (Pérez-Urbe, 2012).
Solidaridad: Es la posibilidad que tienen los seres humanos para colaborar con otros y crear sentimientos de pertenencia reflejados en acciones responsables con los demás (Buxarraís, 1998).

Fuente. Elaboración propia.

En la siguiente tabla, se presentan las definiciones de los ítems de normas, competencias de colaboradores y niveles jerárquicos que componen la variable de estructura organizacional.

Tabla 4. *Definición de los ítems de la variable de Estructura Organizacional*

Variable: Estructura Organizacional
Normas: Elementos que mejoran la eficiencia de la organización y regulan la convivencia promoviendo iniciativas de común acuerdo (Bagnasco, Trigilia, Pizzorno & Piselli, 2003).
Competencias de Colaboradores: Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes que se necesitan para ejercer una profesión (Bunk, 1994).
Niveles Jerárquicos: Representación de la distribución del volumen de autoridad y responsabilidades de cada uno de los niveles de la organización (Pérez-Urbe, 2013).

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 5 se definen los ítems de valores y creencias, identidad y bienestar laboral correspondientes a la variable de la cultura organizacional.

Tabla 5. *Definición de los ítems de la variable de la cultura organizacional*

Variable: Cultura Organizacional
Valores y creencias: Elementos esenciales en la cultura organizacional que constituyen el comportamiento de las personas hacia el logro estratégico de las organizaciones (Lozano-Correa, 2013).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Identidad: Conjunto de rasgos y atributos que caracterizan la organización y le confieren especificad, estabilidad y coherencia (Currás, 2010).

Bienestar Laboral: Satisfacción de las necesidades individuales dentro de un contexto organizacional (Estrada & Ramírez, 2010).

Fuente. Elaboración propia.

Continuando con el desglose de la red metodológica de confianza se presentan a continuación las variables y los ítems del capital relacional (Tabla 6).

Tabla 6. *Variables e Ítems de la dimensión del Capital Relacional*

Relaciones Internas	Aceptación Reconocimiento Cumplimiento de Acuerdos
Comunicación	Diálogos propositivos Flujos de información
Liderazgo	Credibilidad Empatía Integridad

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 7 se presenta a precisión la descripción de los ítems de aceptación, reconocimiento y cumplimiento de acuerdos de la variable de relaciones internas.

Tabla 7. *Definición de los ítems de la variable de Relaciones Internas*

Variable: Relaciones Internas
Aceptación: “Hace referencia a la acción y efecto de aceptar. Este verbo, a su vez, está relacionado con aprobar, dar por bueno o recibir algo de forma voluntaria y sin oposición” (Pérez & Gardey, 2009).
Reconocimiento: Significa el mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización (Amozorruita, 2011).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Cumplimiento de Acuerdos: Es la armonía entre voluntades de dos o más personas que concurren a la realización de un pacto en el que se encuentran interesadas (Azúa, 2000).

Fuente. Elaboración propia.

Se presenta en la tabla 8 las definiciones de los ítems de diálogos propositivos y flujos de información de la variable de comunicación.

Tabla 8. *Definición de los ítems de la variable de Comunicación*

Variable: Comunicación
Diálogos Propositivos: Es una conversación constructiva que preserva una relación de armonía entre los interlocutores y busca beneficios comunes (Fine, 2008).
Flujos de Información: Son las interacciones realizadas en ambiente organizacional, alimentan la dinámica de la empresa e involucra los diversos niveles jerárquicos de la organización (Valentín, 2009, p. 59)

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 9 se presenta la descripción de los ítems de credibilidad, empatía e integridad de la variable de Liderazgo.

Tabla 9. *Definición de los ítems de la variable de Liderazgo*

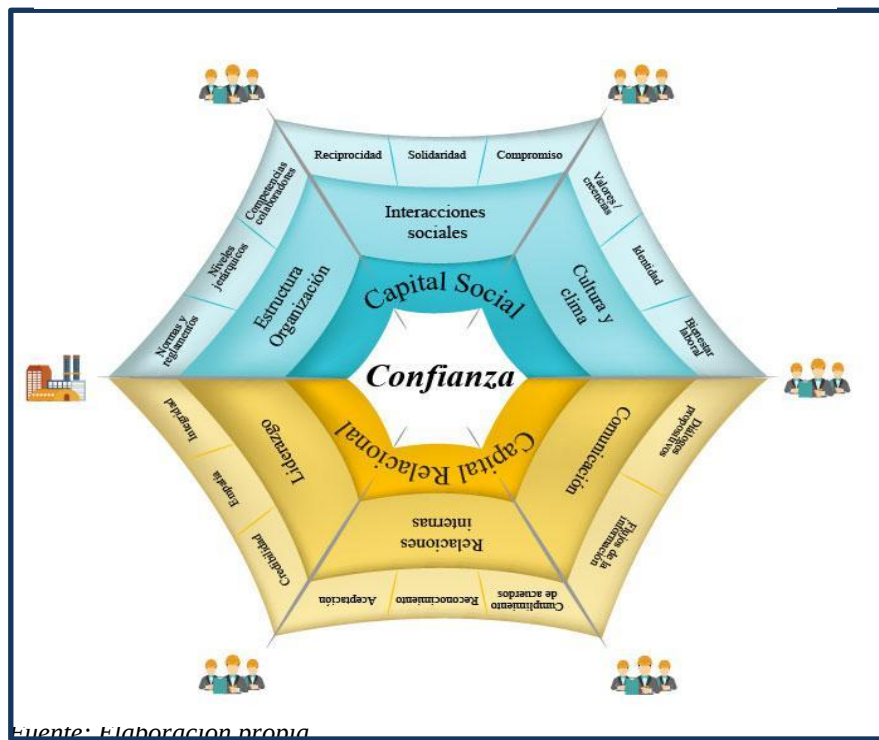
Variable: Liderazgo
Credibilidad: Coherencia que debe existir entre los actos y los pensamientos de un líder para que sea creíble (Bennis & Nanus, 1985).
Empatía: Capacidad de colocarse en el lugar de otro y comprender y entender sus emociones, sentimientos y motivos (Goleman, 2005).
Integridad: Incluye el valor de hacer lo correcto, ser congruente por fuera y por dentro (Covey, 2006).

Fuente. Elaboración propia

Como aporte fundamental de esta tesis doctoral y de manera integral se presenta en la siguiente figura.

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

Figura 2. *La Estructura de la red Metodológica de Confianza*



A continuación, se definirán cada una de las dimensiones con sus variables e ítems comenzando por la dimensión del capital social.

2.2.1 La dimensión del capital social

Es claro que las teorías administrativas que por décadas han acompañado el desarrollo de la actividad productiva y empresarial en varios contextos y parecen ser hoy insuficientes para responder a las características de una realidad completamente inestable donde reina la incertidumbre y la falta de confianza (Hall, 2016).

Sin embargo, tal como lo menciona Ramírez (2002), es indudable que la confianza sigue siendo una pieza esencial en el complejo compendio de las sociedades contemporáneas donde las empresas operan. Es por esa razón, que autores como Coleman (1987), Fukuyama (1999), Hatak, Lang & Roessl (2016) y Panda (2016) aseguran que una de las dimensiones que debe abarcar la confianza es el capital social, de manera que se puedan interponer nuevos mecanismos para la colaboración social y se desarrollen componentes incluyentes como los referidos en esta tesis doctoral que se convierten en aspectos claves de la gerencia.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

El concepto de capital social, en palabras de Brunie (2009) citado por Hatak, *et al.*, (2016) se refiere a las redes que se originan a partir de los recursos e interacciones sociales de diferentes actores al interior y exterior de las organizaciones. El capital social ve a las personas como seres relacionales y no como meros productores o consumidores. También permite que las acciones colectivas se muevan hacia el interés público fortaleciendo la economía. La empresa, como un ente de suma importancia en el desarrollo de las sociedades, difícilmente gestiona el capital social como uno de sus recursos más valiosos o de mayor importancia, pues es uno que carece de forma; es intangible en su esencia y por lo tanto es difícil pero no imposible de gestionarlo. Soportando los conceptos anteriores Alcántara (2011) menciona que:

La confianza es la expectativa de una persona, grupo y comunidad para entregarse a promesas orales o escritas y que depende de las experiencias de aprendizaje que se transforman poco a poco en una característica estable, dando lugar a modelos de actitud y de esperanza que influyen en el aprendizaje de nuevas situaciones. El comportamiento de sus miembros debe ser normal, íntegro y cooperativo, basado en normas compartidas por sus miembros. Para que la confianza sea recíproca es necesario que se ofrezca y que se reciba, sin embargo, para recibir confianza es necesario primero brindarla (p.29).

Existe una serie de elementos como se detalla en la tabla 10 que integran teóricamente la noción del concepto del capital social en las organizaciones (Arboleda, Ghiso & Quiroz Lizarazo, 2008): El primer componente corresponde a las trayectorias socioculturales, es decir en los nichos temporales donde las personas interactúan y conviven unos con otros. De este componente se puede advertir que el individuo se ubica en un contexto de tiempo y espacio social en el cual su esencia como persona se manifiesta y se vincula con otras realidades culturales formando una vida social activa, y en ella se expresan las similitudes, las diferencias y todas las competencias que se adquieren para alcanzar las finalidades de una vida en comunidad. El segundo componente de responsabilidad social está directamente vinculado con la necesidad de mantener un equilibrio del sistema social, “...y se plantea como una obligación de los diferentes actores en el cumplimiento de los deberes y derechos del contrato social y de los acuerdos pactados en una determinada comunidad” (p. 81). En definitiva, es un componente que regula las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés. El tercer componente es la manera como el ente social fija objetivos económicos, es decir en la construcción de mecanismos que mantienen la cohesión social; ya que, a lo largo de todo su proceso constructivo, las comunidades

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

necesitan cubrir ciertas necesidades y lograr paulatinamente una mayor eficiencia de cara a la consecución de mejores condiciones que tengan efecto en el desarrollo humano y en la calidad de vida.

Finalmente, el componente del desarrollo humano, tal como lo plantean los autores “se articula a los componentes antes mencionados en el sentido de insistir en la intencionalidad de dar un lugar protagónico al ser humano en los procesos de formación y consolidación del capital social” (p. 84). En este componente converge toda la esencia del capital social para dignificar al ser humano, específicamente en la difusión de oportunidades y extensión de sus capacidades. Lo anterior fortalecido por unas relaciones de confianza que permiten dinamizar la gestión del capital social.

Tabla 10. *Claves conceptuales y observables del capital social*

Componentes	Claves conceptuales	Observables
Trayectorias socioculturales	Espacios y tiempos sociales compartidos Territorialidad Construcción social histórica, cultural y territorial Redes sociales Interacciones sociales Agente cultural	Conecta espacios, recursos y poblaciones. • Relaciones cercanas Costumbres. Hábitos de colaboración Intercambio de experiencias, conocimientos y herramientas. Modos de transmisión y socialización de valores
Responsabilidad social	Cohesión social Valores compartidos Agente responsable Lógicas de apremio Legitimidad institucional Ejercicios de poder y control democráticos Gobernabilidad	Sentido de la obligación Confianza Reciprocidad Compromiso Coherencia Asertividad Modelos de coordinación de acciones Estrategias de gestión y control Modos de sanción y objetos de sanción Bienes socio-emocionales

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Socioeconómica	Bienes socio-emocionales Agente productivo Conjunto de recursos o activos acumulados en la interacción Productividad	Acceso a recursos solidariamente Brindan apoyo Brindan servicios solidarios Canjeo de bienes y servicios Niveles de productividad Reducción del capital físico y financiero Tipo de transacciones Aumento de inversiones
Desarrollo humano	Sujetos sociales Identidad Pertenencia Agente activo de desarrollo	Sentimientos de solidaridad Admiración Reciprocidad. Compañerismo Reducción del individualismo Reducción de discriminación y exclusión Éxitos y fracasos

*Fuente: Arboleda Álvarez, O. L., Ghiso Cotos, A. M. & Quiroz Lizarazo, E. H. (2008). Capital Social: Revisión del Concepto y su propuesta para su elaboración. Semestre Económico, 11(21), 75-90.
<https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013655005.pdf>*

De acuerdo a la red metodológica de confianza propuesta en esta tesis doctoral la dimensión de capital social explicada anteriormente la compone tres variables, que a continuación se explicaran en detalle que son: Interacciones Sociales, Estructura Organizacional y Cultura Organizacional.

2.2.1.1 Interacciones Sociales

La confianza es el medio por el cual las organizaciones pueden no solo mejorar una actividad productiva. Sino también se presenta en la forma en que las personas se organizan en sus trabajos. Esta dinámica reconoce que mediante las interacciones o relaciones sociales evolucione en provecho de la comunidad (Zapata & Rojas, 2010).

La variable de interacciones sociales la componen a su vez los ítems de: reciprocidad, compromiso y solidaridad.

En relación con las interacciones sociales, Mauss (1966) y Calvo (2016) aseguran que la reciprocidad parte de una forma intercambio, en la cual cada expresión de ayuda reafirma y fortalece la confianza entre las dos personas involucradas. En las estructuras sociales se crea una obligación de dar, recibir y devolver a partir de los vínculos y

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

obligaciones con los demás. “Cada forma de integración se relaciona en combinación con ciertos principios institucionales y de acá emerge la reciprocidad” (Polanyi, 1976, p. 162). Ésta se puede ver desde el concepto indígena Sumak Kawsay descrito por Calvo (2016) que denota vivir en armonía, en equilibrio, respetando y asumiendo las diferencias, la diversidad, junto con las complementariedades. Por lo tanto, es un factor muy importante porque la calidad de la interacción entre los miembros de un grupo de trabajo no se limita a aceptar el deseo de aprender, implica también una determinada flexibilidad en la manera de pensar, invita a la cooperación, es decir, “ni solo ni contra otros, sólo mediante las relaciones se crean esos lazos de unión que permite el logro de objetivos en comunes basados en el intercambio (Luna & Velasco 2005; Ramos, Kawsay, Qamaña & Pora, 2012).

En cuanto al ítem del compromiso, incluye el saber cómo, las capacidades, habilidades, y experticia de los miembros humanos de la organización interactúan (Mantilla, 2004). La clave reside en el individuo y parte de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo y la mejora de la calidad de vida. Según Mañas, Salvador, Boada, González, & Agulló, (2007) el análisis del compromiso organizacional ha ido adquiriendo cada vez más fuerza, siendo las aportaciones de Meyer y Allen (1984) citadas por Pérez-Uribe, (2012) las que han provocado un mayor impacto y una fuerte participación en el trabajo, acompañado por sentimientos de entusiasmo e importancia en el desarrollo del mismo. Mañas, Salvador, Boada, González & Arguello, (2007) refieren que el “compromiso comprende tres facetas: emocional, relacionado con el grado de identificación desarrollado por los trabajadores; pertenencia, indica la necesidad de los empleados de continuar en el puesto; y normativo, se trata de una obligación percibida para permanecer en la institución” (p. 395).

Estos elementos mejoran la eficiencia de la organización y regulan la convivencia promoviendo iniciativas de común acuerdo y el cumplimiento de las políticas de las organizaciones. Importante hay que considerar que el compromiso que su objeto puede ser hacia una persona, empresa o meta y no puede ser absolutista, su objeto obedece del vínculo generado (Ruiz & Robledo, 2013).

Ahora bien, en relación al tercer ítem de la variable de interacciones sociales, la solidaridad, Rosas-Jiménez (2011) y Buxarraís (1998) exponen que es la posibilidad que tienen los seres humanos para colaborar con otros y crear sentimientos de pertenencia

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

reflejados en acciones responsables con los demás. Además, proponen tres pilares que abordan el concepto de una manera holística: el primero relacionado con la confluencia entre personas que salen en busca de otras que se encuentran en un estado o condiciones de fragilidad; el segundo como actitud combativa que permite superar las propias dificultades para poder ayudar a otro y; por último, la reverencia y el asombro que permiten tener una conciencia clara de las necesidades de las personas con quien se es solidario.

En el contexto organizacional la confianza implica un comportamiento de cooperación que mediante la solidaridad debe ser vista como un encuentro entre actores cuya acción constituye un alto grado de integración y estabilidad que incluye compartir beneficios y riesgos (Rojas & Marín 2006). Hablar de solidaridad en la empresa implica adoptar un sentido de sensibilización que permite ver tangiblemente la realidad y tomar medidas que disminuyan las dificultades que agobian a las colectividades. La confianza juega un papel importante en los individuos como parte de sus valores y de sus interacciones, por lo tanto, la solidaridad que está asociada con redes de cooperación percibe los intereses de otros con una responsabilidad compartida (Lockward, 2011).

Por lo tanto, el concepto de confianza hace parte de las relaciones interpersonales, circunscriptas en las interacciones sociales y las maneras de actuar de las personas (Yáñez, Arenas & Ripoll, 2010). Y en el capital social la confianza es un proceso dinámico de reciprocidad, solidaridad y compromiso de esas relaciones interpersonales (Saavedra y Bolívar, 2009).

2.2.1.2 Estructura Organizacional

Esta variable que hace parte de la dimensión del capital social cuenta con los ítems de normas y reglamentos, niveles jerárquicos y competencias laborales.

La estructura organizacional se asume como un conjunto de variables que integran y coordinan el trabajo en las organizaciones generado procesos y procedimientos formalizados y diferenciadores para que las personas se ajusten a esta dinámica (Marín, 2012).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Daft (2000) define la estructura organizacional como cimientto de las organizaciones, es la forma en la que se relaciona entre sus componentes y se refleja gráficamente; de modo que permite comprender el diseño de la organización y el ejercicio de su liderazgo como poder influyente para su desempeño. Por su lado Gilli (2017), la puntualiza desde un enfoque sistémico como la forma que una organización adopta los componentes en un conjunto.

Las estructuras organizacionales que se ven obligadas a utilizar en las empresas pueden impedir la sensibilidad y la responsabilidad hacia los problemas sociales (Mintzberg, 1992, p. 668). La propia estructura que configuran las acciones diarias de las empresas está aferrada a un sistema económico propio que las inhabilita actuar de otra manera. García (2009) razona que el poder está vinculado a la estructura de la organización empresarial, donde sus componentes más importantes se encuentran en los activos intangibles fundamentales como la confianza, el conocimiento, los valores, las actitudes; una nueva organización empresarial donde “...no implique que cada persona sea un jefe y cuento con una posición, sino que cada persona sean un contribuyente al logro del objetivo en general” (García, 2009, p. 65).

Cuando se ejerce el poder se evoca a la posibilidad de influir en alguien para adquirir algo; sin embargo, bajo una perspectiva empresarial, Hill (2009) define la influencia como “las tácticas mediante las cuales los individuos y grupos interesados, pero interdependientes, buscan obtener y utilizar el poder para influir en las metas y objetivos de la organización, con el fin de apoyar sus propios intereses” (p. 406).

Minztberg (1992) coincide con este planteamiento cuando afirma lo siguiente:

Algunas veces el acceso al poder es debido al intercambio de favores: amigos y compañeros se garantizan, unos a otros, influencias sobre sus respectivas actividades. En este caso, el poder no procede de la influencia, sino de la reciprocidad, ganar poder en una esfera a cambio de concederlo en otra...el juego de poder en las organizaciones se caracteriza tanto por las relaciones (asimétricas) de reciprocidad, como por las de dependencia (Codina, 2007, p. 115).

Igualmente, Putnam (1993) citado por Bagnasco, *et al.*, (2003), en su trabajo del capital social como bien público, asegura que la confianza como elemento fundamental del poder

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

es entendido como “las normas que regulan la convivencia, las redes de asociacionismo cívico, elementos que mejoran la eficiencia de la organización social promoviendo iniciativas tomadas de común acuerdo”.

Por lo tanto, Bordieu (1986) y Panda (2016) plantean que las normas y reglamentos no deben ser vistos como barreras que limitan la creación de confianza desde el capital social, sino que deben ser una reacción válida en contra de comportamientos desalmados, el nepotismo, los juicios tendenciosos y parciales y las prácticas administrativas inhumanas e injustas que se presentan en muchas organizaciones. Concebir la estructura en las empresas debe ayudar a caracterizar todas las variables involucradas en un ente racional, así como el comportamiento de los miembros y todas las formas de interacción humana que allí se presenten. En este sentido, Bagnasco *et al.*, (2003), plantea que las normas y reglamento mejoran la eficiencia de la organización y regulan la convivencia promoviendo iniciativas de común acuerdo.

Paralelamente, las redes de cooperación en la estructura organizacional se desarrollan a partir de un conjunto de valores y normas formales e informales que permiten el trabajo colaborativo, cuya generación y amplitud se da en el radio de la confianza. Fukuyama (1999) citado por Lorenzo, Camilo y Alzola, (2000) agrega:

Si los individuos amplían (...) su capacidad de seguir ciertas normas de cooperación, por medio (...) de la negociación, podrían restringir su libertad de elección, lo que les permite comunicarse con mayor eficacia con su líder y coordinar acciones con su grupo de pertenencia. Virtudes sociales como la honestidad, la reciprocidad y el cumplimiento de los compromisos contraídos no solo tienen mérito como normas y valores éticos, sino que también poseen un valor tangible que ayudan al grupo a lograr objetivos compartidos (p. 127).

Teniendo en cuenta lo propuesto por Pérez-Urbe (2013) y los postulados realizados por Fukuyama (1999) y Chiavenato (2007) se sugiere en la estructura organizacional orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. Para ello, debido a la pluralidad de funciones, la división del trabajo y a la diversificación laboral, se hace necesario el desdoblamiento de las funciones de mando, de manera que el control y la dirección se presente en diferentes niveles jerárquicos.

Este ítem (niveles jerárquicos) que forma de la variable de la estructura organizacional

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

es definida como la representación de la distribución del volumen de autoridad y responsabilidades de cada uno de los niveles de la organización. (Pérez-Uribe, 2013)

En toda organización estos niveles deben demostrar tres aspectos importantes: autoridad, responsabilidad y delegación. La primera vista en cargos de la organización que deben ser aceptados y cuyos mandos sean ampliamente aprobados. La segunda vista como una relación contractual mediante la cual los colaboradores prestan unos servicios a cambios de unos beneficios. Y el ultimo como un proceso de asignación, en el cual la unidad de mando brinda suficiente información, mantiene la realimentación y evalúa el desempeño (Minsal & Pérez, 2007)

En relación al ítem de competencias laborales, Bunk (1994) las define como el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes que se necesitan para ejercer una profesión. Se han convertido en un factor relevante en el desarrollo humano en las organizaciones, dado que los conocimientos, habilidades y actitudes van a permitir en las personas mantenerse en un mercado, como también fortalecer sus resultados productivos en una organización (González, 2019). Éste significado ha conseguido que las organizaciones sean más consecuentes en la definición de los perfiles de sus colaboradores, dado estas particularidades humanas y otras, como la confianza (Bohlander, 2013).

Por otra parte, Ramírez (2002), en su artículo Impacto de la confianza en las organizaciones señala lo siguiente:

... se tiene confianza para desarrollar determinada actividad porque se poseen los conocimientos y habilidades necesarias para ello. También se tiene confianza cuando en nuestras relaciones interpersonales creemos en el otro, siendo el otro una persona que con sus actos nos da seguridad (p.115).

Así mismo, Levin y Cross (2004), relacionan la confianza como un factor clave en el proceso de transferencia de información que impulsa el aprendizaje en las organizaciones. En sus descubrimientos plantean que las competencias y la confianza, son comportamientos fundamentales en las relaciones interpersonales, si se trata del intercambio de conocimiento que influenciaran en las metas organizacionales. Estudios han evidenciado que la confianza y su relación con las competencias laborales han incrementado los resultados a nivel organizacional en cuanto al aprendizaje

organizacional (Barker & Camaranta, 1996).

2.2.1.3 Cultura Organizacional

La tercera variable considerada dentro de la dimensión del capital social hace referencia a la cultura organizacional; la cual cuenta con los ítems de valores y creencias, identidad y bienestar laboral.

Según Zapata & Rojas (2010), la confianza se presenta en diferentes modelos organizacionales en la cual convergen: por un lado, la confianza persona- persona, ya que dentro de la gestión de las organizaciones la confianza supedita los intereses personales y aquella orientada socialmente para construir un ambiente de confiabilidad colaborativa, “los contextos sociales en los cuales las decisiones se toman e implementan, se caracterizan por poseer múltiples sujetos, dando diferentes valores conocimientos y valores” (Amendola, 2001, p. 20); por el otro, tal como menciona Engle-Warnick y Slonim (2006), la confianza se presenta en un modelo empresa- organización, por lo que toda dirección y ruta de trabajo debe estar alineada con el ambiente económico y cultural generando un valor e importancia a estos elementos.

Teniendo en cuenta el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones propuesta por Pérez-Urbe (2013), es importante considerar dentro de la consolidación de un buen escenario laboral, es decir en una cultura organizacional propia, que se identifiquen las necesidades de los colaboradores e influyan en su satisfacción para mejorar su desempeño. Esta debe funcionar como un proceso en el cual se tengan en cuentas los valores, las actitudes y el comportamiento de cada colaborador, y sean generadores de confianza que se reflejen en la participación del direccionamiento estratégico.

Existen diferentes planteamientos en relación a la cultura organizacional, dentro de ellos se destaca lo aportado por Smircich (1983) “el surgimiento de la organización social depende del surgimiento de esquemas interpretativos compartidos, en el lenguaje y otras interpretaciones simbólicas que se desarrollan a través de la interacción social” (p. 341), mientras que Schein (1988) sostiene que es “un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable, solo allí donde existe un grupo

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

definible y poseedor de una historia significativa” (p. 24). Granell (1997) define el concepto como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social”, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los “valores, creencias, actitudes y conductas” (p. 2). Robbins (2004) la define como un sistema de significados compartidos por cada integrante de la organización, que depende de las características propias de cada organización construyendo su propia identidad. (Lozano Correa, 2013)

En consecuencia, la cultura organizacional proporciona unos elementos importantes que le dan consonancia a las organizaciones a partir de la definición de sus valores, creencias, reglas, actitudes, visiones, estrategias, que contribuyen a la interacción de cada uno de sus miembros, así como el logro de los objetivos organizacionales. (Lozano, Pérez-Uribe y Ocampo- Guzmán, 2015)

En palabras de Lozano (2007), los valores y creencias como primer ítem de la variable de la cultura organizacional son elementos esenciales que constituyen el comportamiento de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Es justamente en función de ellos que cada individuo construye un mapa mental que ejerce una influencia significativa en su desempeño diario, así como en la selección de personas para la convivencia personal (Rokeach, 1981) citado por (Martins de Pavia & Santana, 2017). Estos autores aseguran que el individuo concuerda generalmente con personas que demuestren valores equivalentes o semejantes a los propios. Al respecto, los valores organizacionales pueden ser entendidos como creencias comulgadas y reforzadas por el ente junto con los valores que motivan a las personas a ejercer una función equivalente o no en las empresas (Porto & Tamayo, 2003, p. 146). De esta manera, los valores personales juegan un papel de suma importancia en los valores organizacionales puesto que determinan el comportamiento, los principios y las actitudes humanas de los colaboradores.

El concepto anterior está directamente alineado con el segundo ítem de la variable de cultura organizacional que es la identidad. Miranda (2016) menciona que una de las mayores posibilidades que brinda el término de identidad organizacional es la capacidad de situar a la empresa en torno a las preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Quiénes son ellos? Y ¿Cómo nos diferenciamos?, para poder situar socialmente a la organización y “comprender el deseo permanente y subyacente de generar congruencia de ciertas

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

actitudes y comportamientos personales con los establecido por la organización (p. 514). Currás (2010) asegura que la identidad comprende el conjunto de rasgos y atributos que caracterizan la organización y le confieren especificidad, estabilidad y coherencia. Abratt (1989) la entiende como un mecanismo de expresión compuesto por el conjunto de elementos esenciales que confieren individualidad a la organización (valores, cultura, filosofía, estrategia). Por lo tanto, el concepto de identidad organizacional, en esencia y mencionado por autores como Ahearne, Bhattacharya y Gruen (2005), es aquello que los miembros formales la perciben, piensan y sienten de ella derivado de atributos centrales, distintivos y duraderos en el carácter de una organización.

Como tercer ítem de la variable cultura organizacional se encuentra, el concepto de bienestar laboral que según Rodríguez y Reyes (2010) “se expresa en la forma como cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan, se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantean la naturaleza de la organización” (p. 3). La satisfacción de la vida laboral parte de suplir adecuadamente las necesidades individuales dentro de un contexto organizacional (Estrada y Ramírez, 2010). Una empresa que ofrece empleos satisfactorios, anima a todos los empleados a desarrollar sus conocimientos, habilidades y experiencias, conoce con exactitud los intereses, forma de vida, preocupaciones, entorno familiar, retos sobre los cuales se puede ofrecer un escenario para solventarlos (Lasso, 2015).

Los anteriores conceptos se relacionan con el incremento de la efectividad de la organización, por lo que es importante considerar que estos programas inician a partir de la gestión de los líderes de la empresa y están alineados a los intereses de sus colaboradores como el ser reconocidos, evidenciar los logros, tener oportunidades de desarrollo, estimular el trabajo colaborativo y el desarrollo de nuevas herramientas gerenciales como el coaching, que permiten acompañar a sus liderados mediante estrategias que contribuyan al desarrollo de sus potencialidades. Estas estrategias contribuyen no solo al fortalecimiento económico de las organizaciones, sino que también al compromiso laboral que genera en los colaboradores. Autores como Havlovic (2008) han planteado que mediante el bienestar laboral los colaboradores en las organizaciones generan “programas de compromiso” (employee involvement), en donde estos participan en la toma de decisiones para el mejoramiento de la cultura organizacional que logre beneficiar tanto a colabora- dores como a la organización (Navajas, 2003).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Cabe agregar que la gestión de estos programas en las organizaciones depende en buena parte de la capacidad de los directores, gerentes o administradores líderes de ir más allá de lo que se encuentra en el papel, y así obtener la consecución de una calidad de vida laboral apropiada para su organización. Además, deben tener la capacidad de adaptación, interpretación y evaluación para que, consecutivamente, encuentren y apliquen soluciones idóneas para los problemas y decisiones que se deben tomar.

La interacción y la retroalimentación de las personas y las organizaciones suscitan la forma como la cultura organizacional se establece en las empresas. La reciprocidad entre el individuo y la organización ocurre cuando hay una relación de intercambio entre estos dos actores: la principal relación es la acción que se establece alrededor del trabajo, donde hay remuneración, seguridad, prestigio social y, recíprocamente, el empleado responde el trabajo y el desempeño de sus tareas, lo cual permite fortalecer las relaciones confianza a partir de su propio lenguaje y estructura (Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño & Fernández, 2013).

En el desarrollo de la cultura organizacional la gestión del talento humano tiene una incidencia directa en el comportamiento y en el desempeño de cada uno de los miembros de la organización, en donde la confianza constituye un factor primordial para lograr su implementación.

Toda la estrategia de la gestión humana, en la cual se encuentran el diseño de cargos, los perfiles ocupacionales, los salarios justos y las prestaciones sociales, los procesos de selección de personales, así como los aspectos legales de tipo laboral, salud ocupacional, capacitación y desarrollo entre otros se encuentran enmarcados en procesos e indicadores que crean y fortalecen la confianza y la cultura dentro de las organizaciones. Estas pueden lograr una ventaja competitiva sostenida a través del personal si son capaces de satisfacer. En este sentido Bohlander, Snell & Morris (2017) establecen los siguientes criterios:

- ◆ Los recursos deben ser valiosos: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o la eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados se encuentran identificados con la cultura organizacional generando contribuciones a su entorno. (Bohlander, et al., 2017, p. 573)

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

- ◆ Los recursos deben ser únicos: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades están al alcance de la competencia fortaleciendo las relaciones de confianza. (Bohlander, et al., 2017, p. 573)
- ◆ Los recursos deben ser difíciles de imitar: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones. (Bohlander, et al., 2017, p. 573)
- ◆ Los recursos deben estar organizados: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para fortalecer su desempeño. (Bohlander, et al., 2017, p. 573)

Por su lado, Lozano (2007) afirma: “hablar de Talento en la actualidad requiere de un gran conocimiento por parte de las personas y organizaciones que tienen en su proyecto empresarial ofrecer un valor agregado y diferenciador” (p.3) Consecuentemente se hace cada vez más inexcusable que los líderes que conducen hoy las organizaciones tienen que sentir, entender y demostrar que el talento es un intangible que inspira, que motiva, que sorprende, que tiene significado y fortalece los intereses de las organizaciones.

En este sentido, Ulrich (2006) plantea algunos desafíos que en la actualidad se deben tener en cuenta deben tener en cuenta para desarrollar sus mejores prácticas en la gestión del talento humano:

Dentro de estos desafíos se destaca la globalización; la cual invita a rediseñar el desarrollo de los procesos de la organizaciones y actitud mental de los colaboradores; es decir, fortalecer las competencias del personal, así como las nuevas tendencias de trabajos con el fin de activar el talento con la utilización de tecnologías que permitan que las organizaciones sean más sostenibles y confiables ofreciendo servicios y productos que satisfagan a un entorno cada vez más exigente. El segundo desafío considera la retención y atracción de un personal competente con capacidades que lo conduzcan a resolver problemas y asumir riesgos con un enfoque flexible y dinámico que le permite adaptarse a diversos contextos. En cuanto al tercer desafío, es importante considerar los procesos

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

de transformación y de aprendizaje no solo para la organización sino también en las prácticas del comportamiento de los colaboradores en cuanto a sus paradigmas y creencias que permitan fortalecer una cultura organizacional hacia el cambio. Y el cuarto desafío incita a fortalecer las relaciones entre proveedores y colaboradores fortaleciendo la cadena de valor a través del cumplimiento de expectativas mediante las relaciones de confianza que traigan beneficios colectivos a los diversos grupos de interés. (Lozano Correa, 2016)

Por lo tanto, las organizaciones deben hacer grandes esfuerzos en fortalecer las competencias de los colaboradores con las capacidades organizacionales que confluyan en la ejecución de procesos eficientes, involucrándolos a la cadena de valor y dándoles re- conocimiento, oportunidades e incentivos, con el fin de generar sentido de pertenencia cimentado en comportamientos éticos y de liderazgo reflejándose en la cultura organizacional. De esta manera, es muy importante mejorar entornos entre líderes y colaboradores mediante un acercamiento emocional generando espacios de confianza y diálogo, al identificar claramente sus necesidades para su satisfacción, lealtad y permanencia (Torres, 2009).

Por consiguiente, las organizaciones deben contar con un talento humano competente que entienda y de respuesta a las pretensiones de un mercado global, a partir de la confianza fortaleciendo culturas flexibles e innovadoras que irrumpa el valor de los intangibles en las empresas (Boluda, 1999). Este debe ser muy bien gestionado por líderes capaces de generar e inspirar confianza, en donde está involucrada la integridad, la participación la transparencia, entre otros aspectos que conducen a desempeños sobresalientes y que contribuyen al fomento de una cultura y un ambiente organizacional significativo que genera una mayor productividad en lo económico, personal, y relacional.

Esencialmente, considerando las diferentes posturas teóricas mencionadas anteriormente, en la dimensión del capital social, es importante mencionar que la confianza no se puede generar únicamente desde los niveles de autoridad, ya que la reciprocidad juega un papel fundamental, específicamente bajo un punto de vista cognitivo o de conocimiento. Es claro que dentro de esta dimensión “se sustentan las relaciones sociales y las redes de conocimiento, este últimas como vínculos donde se intercambian información, enseñanzas o el bien conocido know-how” (Arras, Hernández & López, p. 35., 2008). Tal como menciona (Bunk, 1994), ese conjunto de actores (particularmente los colaboradores)

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

demuestran intereses comunes en el desarrollo o aplicación del conocimiento para la consecución de objetivos específicos y generales. En este marco, las interacciones sociales son entendidas como la correspondencia, la bilateralidad de los flujos de conocimiento, las destrezas y aptitudes que se necesitan para ejercer una profesión y el acceso a recursos de calidad al tiempo que promueven el crecimiento organizacional.

La confianza se convierte entonces en un concepto multidimensional que debe cultivarse desde adentro y fuera porque está presente en los diferentes grupos de interés que manejan las organizaciones y permite tener un efecto sostenible, ya que pasa de lo intangible a lo tangible (Díaz, Lozano, & Castaño, 2016). Además, “la fuerza de la confianza es el resultado del trabajo de los líderes de la empresa en la apertura, honestidad y relaciones éticas con sus colaboradores, colegas, directores de toda la organización y la gente en todos los sitios de trabajo” (Pérez Uribe, 2013, p. 53).

Estas variables del capital social descritas a lo largo del texto anterior permiten determinar el grado de confianza en la empresa y cómo interviene en los resultados individuales y colectivos de la organización (figura 3).

Figura 3. *Capital social. Estructura de la red metodológica de confianza*



Fuente. Elaboración propia.

2.2.2 La Dimensión del Capital Relacional

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

El capital relacional como segunda dimensión de la red metodológica de confianza, esta explícito por las relaciones de los miembros de una organización que se representan por la transparencia y la confianza. En los últimos años, las empresas se han visto inmersas en mercados dinámicos que se caracterizan por fomentar, cultivar y proteger sus relaciones con los actores involucrados (Romero, 2013). En este sentido, existe una preocupación por contar con clientes internos y externos más fieles, rentables y leales. Así mismo, existe un afán generalizado por concebir a las organizaciones como entes más flexibles que respondan a los nuevos retos. Autores como Yukl (2008), Kouses & Posner (1988a) y Llopis (2013), mencionan que los líderes empresariales de hoy en día enfrentan grandes desafíos, participan en equipos multidimensionales y multiculturales, gestionan grupos funcionales y en particular hacen todo lo posible para ayudar a sus colaboradores a encontrar un propósito dentro de sus organizaciones.

El proceso de toma de decisiones y el flujo de trabajo está ampliamente influenciado por un gran número de personas que se relacionan, pues ya no es un proceso aislado, netamente jerárquico e individual, sino que el interés colectivo permite que todos en la empresa trabajen sinérgicamente.

Crear valor para los clientes internos y externos hoy en día implica, teniendo en cuenta las posturas teóricas de Briones & Cegarra (2007), Romero (2013) y Seguí-Mas & Izquierdo (2010): establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales durables y exitosos con todas las personas que se vean directa o indirectamente afectadas por el desarrollo sostenible del objeto social. Por lo tanto, el capital relacional, es importante al considerar que estas relaciones sean promovidas por lazos de confianza dentro del campo empresarial, de manera que el valor creado por las personas en cualquier relación sea el elemento más importante. No obstante, por la creciente rivalidad competitiva, por la necesidad de formar parte de conglomerados empresariales y por los rápidos progresos tecnológicos, las empresas han tenido que adoptar o desarrollar mecanismos mucho más robustos que fortalezcan este tipo de relaciones con los mercados o con los actores externos. Por tal motivo, vincular la dimensión del capital relacional con la confianza como una estrategia innovadora resulta de suma importancia para las empresas de hoy en día.

En el plano anterior, una de las definiciones de confianza es la que propone Mintzberg

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

(1992), quien asegura que esta es “la creencia de que los objetivos sociales también son importantes para los directivos, y por tanto se cuidan de ellos por interés propio, porque es lo correcto y no por las presiones que puedan recibir” (p. 677). El autor asegura entonces que “la opción confianza” puede ser definida como socialización, es decir que se fortalece siempre y cuando se asuma la posición social, las necesidades o expectativas de los grupos externos de la empresa. “Los directivos deben ser socializados para que se pueda confiar en ellos” (p. 677). Esta propuesta supone que se puede confiar en los directivos de la empresa porque son responsables y la perspectiva externa o social así lo considera.

Otra definición importante es la que propone el Instituto Universitario de Administración de Empresas (CIC-IADE, 2003) que argumenta que “el capital relacional se define, así como el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización derivados de las relaciones (Seguí-Mas & Izquierdo, 2010, p. 14). Además, afirma que el capital relacional es “el conjunto de conocimiento que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general” (González & Rodenes, 2008, p. 121).

Es fundamental mencionar que esta misma organización sostiene, además, que el capital relacional esta soportado en relaciones que aseguran, desarrollan y promuevan la confianza. Para lo anterior, autores como García de Leaniz y Rodríguez del Bosque (2013) aseguran que una de las mejores formas de medir o gestionar el capital relacional bajo la confianza es dándole más relevancia al rol de la relación entre gerentes e inmediatos colaboradores en las organizaciones. Hoy en día existe una orientación generalizada a enfocarse en reconocer, desarrollar y gestionar la confianza desde el liderazgo de la alta gerencia hacia todos los niveles de la organización.

Autores como Brennan & Connell (2000), Roos, Bainbridge & Jacobsen (2001) y Marr & Roos (2005) sostienen que el capital relacional como dimensión de la confianza es un intangible muy importante, no solo porque las empresas operan bajo conglomerados sociales diversos y dinámicos, sino que, en gran medida, su éxito depende de la manera como fundamentan las relaciones con su entorno, agregando valor a las mismas y a todos sus stakeholders (grupos de interés) mediante la confianza.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

A propósito del concepto de stakeholders, en palabras de Kreiner y Kinicki (2004) se define como:

Cualquier grupo que tiene algún interés en la organización como proveedores de recursos, usuarios de los productos (bienes o servicios) de las organizaciones, productores de los resultados de las organizaciones, grupos donde la cooperación es esencial para la supervivencia de la organización, o aquellos cuyas vidas están significativamente afectadas por la organización (p. 647).

Calderón (2004) agrega a esta definición que los stakeholders son todos los interesados directos e indirectos que tienen algún tipo de interés en la gestión empresarial. De tal manera, la capacidad de generar valor está muy unida a la ventaja competitiva que desarrolla una empresa frente a la gestión de sus grupos de interés.

Profundizando con la explicación de la red metodológica de confianza se presenta a continuación el concepto de las siguientes variables e ítems.

2.2.2.1 Relaciones Internas

Las organizaciones en su interior están fundamentadas y estimuladas por individuos sociales que requieren construir relaciones saludables, efectivas, afectivas y agradables; que son dadas por los procesos humanos y sus relaciones internas que van más allá de las relaciones laborales basadas en la colaboración y en la confianza (Jiménez, 2011). Ésta mide todo tipo de interacciones dentro y fuera de la empresa, desde un nivel individual hasta niveles organizacionales. Las interacciones entre las personas son primordiales para crear y mantener la confianza, y son congruentes con el número de relaciones internas satisfactorias que se producen entre ellas (Sanz, Ruíz & Pérez, 2009), influyendo así en el capital relacional.

Esta variable en la estructura metodológica de confianza cuenta con tres ítems; la aceptación, el reconocimiento y el cumplimiento de acuerdos.

La confianza en sí mismo surge a partir “del acto y efecto de aceptación, es decir con el hecho de aprobar, dar por bueno o recibir algo de forma voluntaria y sin oposición” (Pérez & Gardey, 2009, p. 1). A lo largo de este proceso cada persona puede situarse de acuerdo con la historia de las relaciones que ha percibido durante su vida laboral. Se trata

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

de un ítem que refleja la calidad de los lazos afectivos entre las personas que impulsan y forjan el desarrollo (Rohner & Carrasco, 2014), las conductas físicas, verbales y simbólicas que los líderes organizacionales utilizan para expresarse o comunicarse. Rogers (1972), agrega que “la aceptación es una de las condiciones más importantes y necesarias para la relación de ayuda. En esta línea, la aceptación genera empatía y seguridad hacia parcelas de uno mismo y hacia la esencia personal de los demás” (p. 2). Aceptarse supone conocerse, saberse interrogarse y amarse en un entorno social y relacional (García de Leaniz & Rodríguez del Bosque, 2013) de manera que el individuo pueda reconocer el valor incondicional de lo que es, sintiéndose con gran autoestima, valioso y valorado en sus diferentes contextos.

Paralelamente a lo anterior, la variable de relaciones internas cuenta con los dos siguientes ítems: el reconocimiento y el cumplimiento de acuerdos. El reconocimiento significa mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización (Amozorruta & Reséndiz, 2014). En ese contexto fue Taylor (2001) quien abordó el concepto desde su ausencia, es decir al mal reconocimiento como muestra de falta de respeto por el otro, tanto como la desigualdad, la explotación y la injusticia. Matijasevic & Ruíz, (2012) afirman que “se ubica al reconocimiento como una necesidad humana vital” y lo asocian con el desplome de las jerarquías sociales “honor para unos pocos” a la “dignidad para todos” “cambio que desemboca en una política de reconocimiento igualitario” (p.113). Otros autores como Bonnet (2006) y Honneth citados por Cortés (2006) el reconocimiento debe ser visto como el valor que los seres humanos ven entre ellos y que desata un comportamiento de reacción cuando este se encuentra ausente. Es un comportamiento que posee un carácter individual positivo y permite al otro identificarse con sus cualidades y obtener una mayor autonomía.

Ahora bien, el cumplimiento de acuerdos hace referencia a la armonía entre voluntades de dos o más personas que concurren a la realización de un pacto en el que se encuentran interesadas (Azúa, 2000). En el contexto organizacional cuando se habla de aceptación y reconocimiento generalmente los conceptos se materializan en un cumplimiento de acuerdos, que puede ser visto mediante la firma del contrato. El cumplimiento es el acto que más fortalece los lazos de confianza en el capital relacional, implica que los compromisos adquiridos se cumplen y fortalecen la confianza para el logro de los objetivos y mejorar o generar nuevas relaciones sociales. (Rojas & Álvarez, 2011).

La segunda variable que compone el capital relacional en la red metodológica de Confianza es el liderazgo; la cual está compuesta por tres ítems: Credibilidad, Empatía e Integridad

2.2.2.2. Liderazgo

El liderazgo comprende unas condiciones individuales que están sujetas al respeto, la sinceridad, la competencia observada en los agentes o individuos más cercanos a la empresa, a la estima personal, a los propósitos individuales, a las competencias derivadas de los cargos y responsabilidades. Así mismo, está sujeta a la forma como se captura valor en las relaciones de tipo organizacional, ya que como regla general las empresas son comunidades sociales que comparten una serie de valores morales únicos y se guían bajo los mismos objetivos. Así mismo, “todos los grupos de interés deben verse involucrados en los procesos de confianza tales como la participación activa en la toma de decisiones, en la creación de una cultura organizacional propia y vinculante, en el grado en que las personas aceptan las leyes, en la forma como la alta gerencia estructura sus equipos de trabajo y el flujo de trabajo y en el grado bajo el cual la alta gerencia usa o no mecanismos de control, poder y vigilancia” (Amozorruita & Reséndiz, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta importante mencionar de qué manera el ejercicio del liderazgo se alinea con el capital relacional.

Goleman (2005) afirma que el liderazgo, “es el arte de persuasión hacia los demás y motivarlos hacia el logro de objetivos comunes, el buen líder debe tener un conocimiento de sí mismo, en relación con sus emociones, autoconfianza y su valoración”. Kotter (1998) menciona que “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”. Burns (1978) y Bass (1985) complementaron la denotación semántica del concepto del liderazgo convirtiéndolo en una habilidad transformacional, una que implica “la formación de una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales” (p.4). Al respecto autores como Perilla y Gómez (2017) sostienen que el liderazgo es un proceso de influencia “a través del cual los líderes pro- mueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

como a los retos y oportunidades de su entorno” (p. 96).

Con base en lo anterior, se puede definir el sentido del liderazgo vinculado a la confianza y la gestión organizacional como un componente que se debe medir y gestionar de manera particular en el impacto de las relaciones y redes de influencia propias de la alta gerencia. Para tal fin, Rabouin (2007) propone un “esquema que asegura la manera como la empresa (específicamente sus directivos) puede evaluar el liderazgo efectivo. Este evalúa la comunidad en la cual se actúa, los grupos de interés, el entorno personal y la individualidad (uno mismo)”.

Es innegable que las empresas provocan un gran impacto en las comunidades en las cuales operan. Aquel líder será el que sepa sobre cuales puntos de la comunidad se puede impactar en función de las realidades empresariales, sectoriales, sociales, políticas y medio ambientales, así como de sus propias inclinaciones y preferencias personales. También, en los stakeholders como todos aquellos que tienen intereses concretos y directos vinculados a las políticas, prácticas y resultados de las empresas. Dentro de las empresas es necesario que haya líderes que se enfoquen claramente en los stakeholders además de cumplir con su *core business*. Sin embargo, para tener buenas relaciones con los grupos de interés es pertinente que exista confianza entre las partes. De tal modo, la competencia clave del liderazgo es la habilidad de establecer, hacer crecer, extender y restaurar la confianza con todos los stakeholders o partes interesadas. En relación al entorno personal como padres, hijos, familia, amigos y todos los seres queridos que nutren los lazos afectivos y resultan impactados por la forma como los líderes desarrollan su trabajo. Y finalmente, en la individualidad, en la forma como el líder se va moldeando por sus propias acciones y paulatinamente se va formando como mejor persona y profesional para el mundo empresarial (ver figura 4).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Figura 4. *Dónde impacta el liderazgo.*



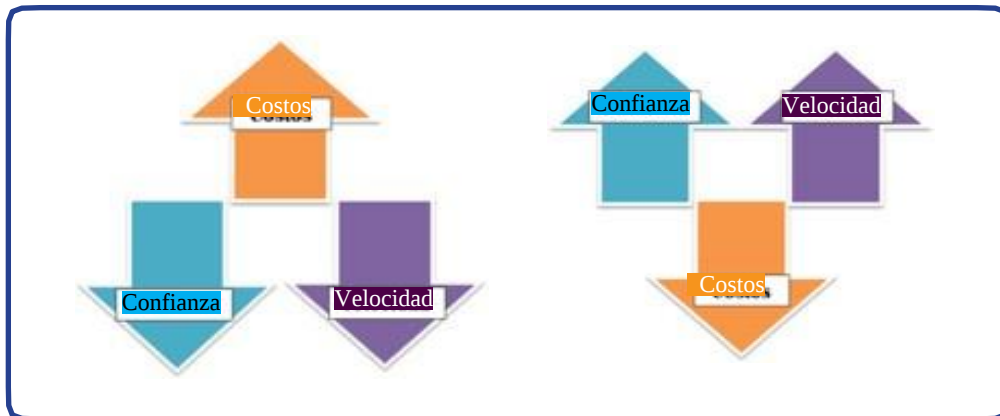
Fuente: Rabouin, R. (2007). El sentido del liderazgo. Buenos Aires: Pearson Education.

Covey (2006), autor del bestseller del New York Times “The Speed of Trust” (El Factor Confianza), explica por qué la confianza es hoy la competencia clave de liderazgo de la nueva economía global y la define, entre otras cosas, como una virtud social que debe estar presente en un alto nivel dentro de las organizaciones para así generar mayor desempeño. La economía de la confianza implica entonces que la desconfianza significativa duplica el costo de hacer negocios y triplica el tiempo que se necesita para lograr hacer las cosas e, inversamente, cuando la confianza aumenta la velocidad aumenta y el costo disminuye.

Los líderes tienen que asumir la confianza como un activo crítico, altamente relevante y tangible, así mismo tienen que descubrir que la confianza afecta todo dentro de la organización, cada dimensión, actividad, decisión y relación. Cuando finalmente miran con nuevos ojos a la confianza, la verán de manera diferente en al menos tres formas: como un motor económico (cuando la confianza sube, la velocidad sube y los costos bajan), como la moneda de la nueva economía (economía colaborativa) y como una competencia (modelos empresariales) (Ver figura 5).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Figura 5. *Economía de la confianza.*



Fuente: Covey, S. (2006). *El factor confianza*. Bogotá: Planeta.

En efecto, Llopis (2013), un contribuyente de la revista Forbes, dice que la confianza está presente en el lugar de trabajo donde los empleados quieren que sus líderes sean más confiables, transparentes y sean vistos como ejemplos a seguir. Ellos quieren ser informados de cualquier cambio en la administración antes y no después de los hechos, donde desean saber qué esperan de ellos y que se les dé la oportunidad de reinventarse a sí mismos en vez de que al no estar calificados para nuevos roles y responsabilidades no puedan ejecutar sus funciones exitosamente.

Kouses y Posner (1988b) desarrollaron un modelo en el cual identifican conductas específicas que los líderes deben exhibir para poder medir la confianza en los cuatro niveles mencionados previamente (comunidad, stakeholders, entorno personal e individualidad) y así generar una economía de la confianza, tal como menciona Covey (2006). En el estudio realizado por estos dos autores con más de 1000 líderes alrededor del mundo, se identificaron algunas de las siguientes conductas como aquellas de mayor relevancia:

- ◆ **Retar el statu-quo:** “Tales líderes son innovadores y se atreven a experimentar con nuevas y arriesgadas formas de hacer las cosas y alientan a otros a hacer lo mismo. Ellos se mantienen a la vanguardia tecnológica y crean un clima de educación y cambio” (p. 8).
- ◆ **Inspiran y comunican una visión compartida:** “Estos líderes son intuitivos y se imaginan el futuro. Describen sus ideas de manera vívida y enlistan a otros a

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

involucrarse en ellas y hacen alusión a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.” (p. 8).

La credibilidad como primer ítem de la red de confianza de la variable liderazgo es descrita por autores como Lussier y Achua (2016) que afirman que la confianza es crucial en los líderes carismáticos y transformacionales, ya que construyen el apoyo y la integridad a partir de lazos con sus seguidores. Este ítem es entonces el comando con el cual los seguidores siguen las órdenes de su líder conducentes al cumplimiento de alguna misión específica, es de orden multidimensional y se asocia al proceso persuasivo para difundir acción mediante actitudes y comportamientos fieles a los rasgos característicos del líder.

En este sentido el concepto de credibilidad en los líderes es que sean coherentes entre sus pensamientos y actos para volverse seres humanos creíbles (Bennis & Nanus, 1985). Así mismo, los autores citados Kouses y Posner (1990) quienes mencionan a O’Keefe (2002) definen el concepto de la credibilidad bajo el supuesto asociativo de la comunicación, pues la asumen como el juicio hecho por el receptor concerniente al nivel de verdad de un comunicador (o mensaje). Este autor (O’Keefe, 2002) menciona dos características que se estudian cuando se quiere determinar la credibilidad de la fuente: (1) la experticia y la confiabilidad del comunicador. Los individuos tienen la capacidad de comunicarse, la cual surge como fenómeno innato de los hombres por el cual se busca establecer una reciprocidad entre información, ideas, conocimientos, pensamientos y hechos. La comunicación se convierte entonces como la estrategia y el punto de partida más importante para convertir ese ambiente artificial en un espacio donde se construyen buenas relaciones, se disfruta del trabajo y el bienestar completo de sus integrantes.

Es importante destacar el aporte que plantea Espiñeira (2010), argumenta que, “dentro del marco de la organización, la comunicación es el soporte de todo tipo de mensaje verbal o no verbal que se transmiten de manera seriada y formativamente, y es el único elemento disponible en las organizaciones que fortalece el lado humano, ya que orienta las conductas y establece relaciones para lograr el éxito empresarial”. (citado por Díaz Cáceres & Castaño Quintero, 2015, p. 98).

Por otro lado; el segundo ítem que se encuentra en la variable de Liderazgo dentro de la red metodológica de confianza es la Empatía, que le facilita a los líderes capacitar y

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

animar a sus colaboradores para actuar. La empatía surge de esa capacidad para entender la apariencia emocional de las personas y la habilidad para tratarlas de acuerdo con sus reacciones emocionales (D'Alessio, 2010). Otros autores como Fernández, López-Pérez y Márquez (2008) desarrollaron un estudio en el cual el concepto de la empatía se aborda desde los años 90 bajo el enfoque de la inteligencia emocional (Salovey & Mayer, 1990), donde “la empatía incluiría aspectos relacionados tanto con la percepción como con su comprensión de las habilidades interpersonales, y se define como la capacidad de ser consciente y comprender las emociones, sentimientos e ideas de los otros” (p. 287).

Al respecto Goleman (2005) menciona que la empatía es esa capacidad de comprender y entender las emociones, sentimientos y motivos de las personas cuando nos colocamos en su lugar. Los líderes empáticos despiertan confianza, promueven el trabajo en equipo y la colaboración, lo cual ayuda a las personas a sentirse capaces y apoyadas.

Según un estudio de la Universidad Bharati Vidyapeeth Deemed (Trust, 2014), los líderes tienen que planificar detalladamente y construir estrategias de fomento de la confianza y la empatía frente a cinco áreas necesarias que impactan directamente el nivel de confianza que la gente tiene en su organización:

- ◆ La visión y las políticas de la organización.
- ◆ Los valores y la integridad de la organización.
- ◆ El sistema de remuneración.
- ◆ La calidad de vida laboral.
- ◆ Las decisiones del personal.

Del mismo modo, para ahondar en el tema de cómo se crea confianza por medio de la empatía en la organización de manera tal que esta tenga un ambiente más efectivo, facultativo, empoderado, armonioso y en el cual se trabaje en sinergia, el estudio de la Universidad Bharati Vidyapeeth Deemed (Trust, 2014) propone cinco maneras de hacerlo:

- ◆ **Ser proactivamente responsable haciendo las cosas bien y estableciendo**

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

integridad: En este punto se especifica que se tiende a confiar en las personas cuando estas son predecibles, honestas y poseen valores; es por ello que la integridad con la empatía juega un papel importante, puesto que es una medida de coherencia y consistencia en aras de cumplir las promesas y siempre contando la verdad a sus grupos de interés.

- ◆ **Comunicar la visión:** después de que la administración tiene establecida una visión para su organización, la comunicación se convierte en un paso final importante, ya que proporciona el canal para la información y la verdad. Todo con el fin de ayudar a cada persona que entienda empáticamente a los demás, por qué y de qué manera juegan un rol importante en el trabajo colectivo.
- ◆ **La empatía facilita mejorar la confianza haciendo a los colaboradores y directivos en el proceso:** Esto debe ser aplicado por los líderes que buscan la opinión y las ideas (además de dar crédito por ello) a sus colaboradores, conocer sus nombres y a sus familias, es decir, que sea un trato más cercano entre la alta gerencia y sus trabajadores.
- ◆ **Centrarse en compartir:** más que las metas personales, en este punto el gerente debe enfocarse más en las relaciones interpersonales entre la gente que pertenece a la empresa. Cuando los colaboradores sienten que están juntos trabajando en sinergia para lograr una visión compartida, en lugar que una serie de agendas personales se confía y cree en los resultados.
- ◆ **Trato justo a los colaboradores:** las organizaciones necesitan un sistema claro, justo y bien articulado. Lo anterior significa que los colaboradores se sienten bien tratados, que seguramente va a repercutir en la satisfacción para desarrollar sus tareas.

El tercer y último ítem de la variable de liderazgo es la Integridad: que significa “actuar de acuerdo con los valores y creencias, es decir, ser coherente, humilde y tener coraje para hacer lo correcto por muy difícil que sea” (Collins & Smith, 2006). De igual manera, se trata de una firme adhesión a un código de conducta que es ético; la integridad en el contexto organizacional se convierte en un punto de referencia en el proceso de toma de decisiones (Trust, 2014). Incluye el valor de hacer lo correcto, ser congruente por fuera y por dentro (Covey, 2006), se identifica como un valor en el sentido que da coherencia a la existencia del ser humano (Garza & Arredondo, 2015) e implica reconocerlo como

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

virtud, ya que la integridad exige la congruencia entre el pensar, decir y hacer, es decir, exige su practicidad. La integridad es un tema relevante para el líder en el contexto organizacional y en el proceso de construcción de confianza, puesto que tiene un gran conectivo con el diálogo, “si se atenta contra la verdad y no se es íntegro, falla la comunicación y por consiguiente la empresa se fragmenta” (Polo & Llano, 1997, p. 64).

Por lo tanto; el líder íntegro y que maneje bien la confianza con sus colaboradores debe demostrar: Un Propósito, “La confianza crece cuando tenemos motivos claros y nos preocupamos genuinamente por los demás. Cuando la gente sospecha que tenemos un motivo inconfesable, aumentan las suspicacias ante todo lo que hacemos y decimos” (Collins & Smith, 2006). Una competencia o habilidades; de acuerdo con el contexto de una organización, si el líder es realmente eficaz y muestra que tiene la fuerza para competir y sobrevivir en el mercado siendo íntegro, este atributo contribuye a que la organización sea lo suficientemente hábil para lograr sus objetivos (Trust, 2014). Del mismo modo, en el contexto individual, si una persona es competente en el campo de su saber, entonces podrá establecer, cultivar, aumentar y restaurar la confianza (Collins & Smith, 2006).

Unos resultados, “Sino se cumple con lo que tiene que hacer, su credibilidad disminuirá, pero cuando hace lo que había prometido está siendo íntegro, y mejora su reputación” (Collins & Smith, 2006). “La confianza es un factor importante en la ejecución de los resultados” (Shaw, 1997). Un compromiso; definido como la seguridad implícita o explícita de continuidad relacional entre el intercambio de personas (Trust, 2014). Además, “el compromiso organizacional se reconoce como un importante ítem para comprender el comportamiento laboral de las personas” (Mowday, Steers & Porter, 1979). Un respeto; la confianza puede construirse por el respeto mutuo entre la organización y la integridad de sus directivos y colaboradores. González (2018) dice que “el mejor método de crear un ambiente respetuoso es abordar en torno a un sentido de pertenencia a los colaboradores” a su vez especifica que “la organización debería hacer alianza con sus empleados en diversas actividades de la empresa” (p. 43)

La Tercera variable de la dimensión de la capital relacional considerada en la red metodológica de confianza es la Comunicación, la cual cuenta con los ítems de diálogos propositivos y flujos de información.

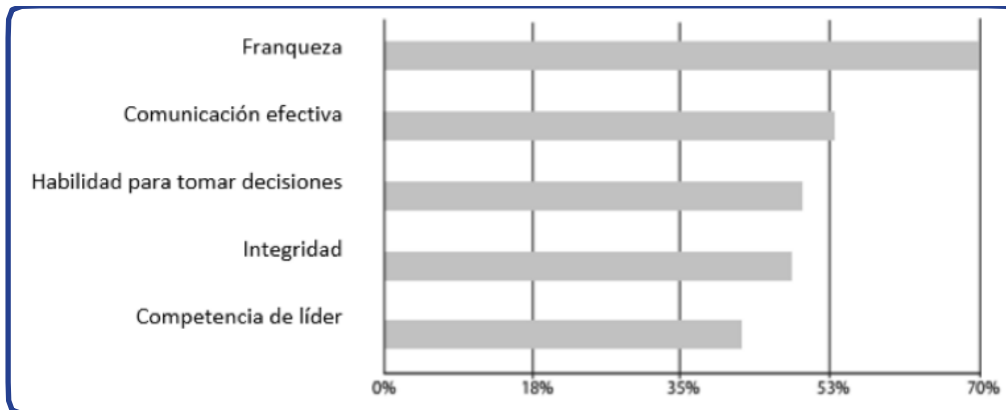
2.2.2.3 Comunicación

La comunicación es un proceso que radica principalmente en construir y mantener relaciones entre las personas soportadas en una cultura de la confianza. Dentro de las organizaciones es uno de los principales retos para cualquier directivo; sin embargo, tal como lo demuestra el Instituto de Gestión y Liderazgo en su informe “la verdad acerca de la confianza” (The truth about the trust, por su nombre en inglés), la comunicación efectiva corresponde a uno de los ejes centrales para la generación de confianza (Ver figura 8). Hardy, Phillips & Lawrence (1998, p. 71) citado por Labarca y Rojas (2015) mencionan que la confianza “se asocia a la comunicación, ya que la primera es resultado de un proceso comunicativo”.

De acuerdo con el estudio propuesto por Illes, Mathews & Terry (2014) en relación a los cinco impulsores de la confianza mediante la comunicación, la franqueza es el impulsor de la confianza más relevante, dado que motiva a los seguidores en su interacción con sus líderes en cuanto al manejo de relaciones honestas. En cuanto a la comunicación efectiva, ésta debe ser cercana y honestas, dado que los colaboradores necesitan una comunicación con claridad por parte de sus líderes, así como conversaciones que conduzcan a acciones concretas y coherentes que fortalezcan la confianza. Además, es importante en la comunicación efectiva que los líderes sepan escuchar las necesidades de sus equipos de trabajo; ya que no se trata de ser solo un buen comunicador, sino que reconstruya relaciones y condiciones importantes para apoyar las expectativas de sus equipos de trabajo. Así mismo; la confianza permite a los líderes fundamentar sus decisiones en forma ética y moral, generando un compromiso con sus colaboradores. En cuanto a la integridad se refieren al cumplimiento de promesas y acciones para construir confianza entre líderes y colaboradores, el líder debe demostrar benevolencia e integridad para fortalecer sus relaciones. Por último, están las competencias del líder en donde se evidencia que deben contar con la capacidad de convencer a sus colaboradores de su confiabilidad construyendo relaciones y entornos confiable que hacen más productiva su gestión en las organizaciones (ver figura 6).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Figura 6. *Los cinco impulsores de la confianza*



Fuente: Illes, K., Mathews, M., & Terry, N. (2014). Leadership, trust and communication: building trust in companies through effective leadership communication. Westminster: Westminster Business School.

Se puede afirmar que la comunicación en las organizaciones, a partir de postulados de autores como Muscalu, Todericiu & Fraticiu (2013) parte de mensajes, canales y códigos que transmiten ideas que influyen en las relaciones de confianza para el desarrollo de los procesos organizacionales. Las organizaciones son capaces de dominar un arte de codificación y decodificación de mensajes previamente diseñados para ser transmitidos mediante los canales propicios, cuyo fin sea un cambio de comportamiento, una función de previsión, coordinación, capacitación, poder y control o meramente participación y satisfacción. Spaho (2013) asegura que una buena “comunicación interna facilita una buena comunicación externa” (p. 103), da lugar a un rendimiento suficiente y disminuye la generación de conflictos. La comunicación alineada a la confianza mantiene y fortalecen todo tipo de relación compacta; sin el compromiso de la verdad, de la confianza y una comunicación veraz y abierta, una relación sólida simplemente no podría existir.

La confianza “es el ingrediente esencial para la colaboración y la comunicación efectiva, por tal motivo resulta fundamental para las empresas entender cómo la comunicación se convierte en la herramienta más importante dentro del desarrollo organizacional no solo para liderar, sino para convertirla en una estrategia de múltiples ventajas competitivas” (Niño & Cortés, 2018).

La comunicación se da en cada una de las actividades organizacionales, es parte esencial de la cultura organizacional, dado que contribuye al proceso de socialización e influencia de los diferentes stakeholders; mediante un trabajo sinérgico y participativo

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

en donde todos salen beneficiados (Díaz & Castaño, 2015)

Van Riel (2012) señala:

Los directores de comunicación pueden contribuir de manera sustancial al éxito de una organización mediante la elaboración, selección y coordinación de los mensajes que la organización emite y que permiten la construcción de una relación de beneficio mutuo entre todos sus públicos. Los mensajes elaborados por los directores de comunicación tienen que ir en la misma línea que los objetivos estratégicos de la empresa. Y también tienen que tener en cuenta las expectativas de los grupos de interés clave (p. 22).

La comunicación se convierte en una herramienta indispensable para el ejercicio del capital relacional y del liderazgo. Todo el proceso y ambiente corporativo le exige a los líderes propuestas e ideas, dirección de los equipos de trabajo y retroalimentación de procesos; elementos cuyas bases se construyen bajo una cultura y comunicación apropiada y efectiva.

Ahora bien, en el estudio realizado por Roberts y O'rellt (1974) *Measuring Organizational Communication* de la Universidad de California (ver figura 8), la comunicación se mide a partir de diferentes variables. Entre estas se encuentra incluida la confianza como una de las variantes más importante que consideran los altos ejecutivos (con experiencia mayor a 20 años) en contraste con los trabajadores cuya experiencia no supera los 2 años. El porcentaje de empleo de la comunicación se encuentra en una media de 68%, teniendo en cuenta también los anteriores aspectos en los cuales esta variable juega un rol de suma importancia, tales como la influencia, la direccionalidad, la precisión, la vertical (top-down) y ascendente (bottom-up) (tabla 11).

Tabla 11. *Impacto de la confianza y la comunicación en las variables de éxito*

Index	Alfa de Cronback		
	Media	Máximo	Mínimo
Confianza	.68	.86	.62
Influencia	.69	.77	.53
Movilidad	.82	.92	.74

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

Deseo de interacción	.68	.74	.29
Direccionalidad Ascendente	.65	.76	.21
Direccionalidad- Descendente	.84	.88	.41
Direccionalidad- Lateral	.71	.77	.41
Precisión	.62	.71	.37
Integración	.73	.88	.16
Control	.53	.64	.16

Fuente: Roberts, H. K. & O'Reilly, C. (1974). Measuring Organizational Communication. Journal of Applied Psychology, 59. 321-326. 10.1037/h0036660.

Ahora bien, como señalan Páez y Fuenmayor (2005):

... los adelantos de las ciencias de la administración y de la comunicación han permitido un acercamiento bastante importante en la configuración de un nuevo enfoque organizacional que integra de manera sistémica los diferentes escenarios en los que actúan las empresas. Esta concepción apunta hacia el planteamiento de que la comunicación es la médula espinal de la organización, más allá de una herramienta o estrategia, constituye el principal motor de las transformaciones que se dan al interior y exterior de ella (p. 58).

En particular, en las organizaciones se suele pensar en procesos de comunicación e información en términos cuya importancia trasciende la informalidad, delegando la responsabilidad de su gestión a personas que no saben cómo crear un proceso permanente y transversal a la organización. Sin embargo, la comunicación se debe entender como un ejercicio de interacción a través de las diferentes formas de expresión del lenguaje, en la cual exista una permanente búsqueda de consenso a través del discurso, de la persuasión y de la adquisición y desarrollo de una simbología común.

Lo anterior, siguiendo los postulados de Roberts y O'Reilly (1974) que se fundamentan a partir de la construcción de conversaciones positivas entre interlocutores que preservan una relación de armonía y búsqueda de beneficios comunes.

Continuando con el primer ítem que son los diálogos propositivos dentro de la variable de comunicación en la red metodológica de la confianza, Garza & Arredondo (2015) y Macintyre (2001) mencionan al respecto que la carencia de un diálogo propositivo y abierto con los grupos de interés daña el compromiso en el largo plazo, además que obstruye el fortalecimiento de la confianza dentro y fuera de la organización. “Un fortalecimiento de las virtudes relacionales y el abrir espacios para el diálogo es un buen

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

camino para proporcionar información y mostrar apertura para escuchar las preocupaciones, desacuerdos y puntos de vista” (p. 82). De esta manera el diálogo se convierte en un elemento fundamental dentro de los procesos comunicativos organizacionales para construir confianza y fortalecer las relaciones.

Según Fine (2008) estos diálogos propositivos “conducen a conversaciones constructivas y armónicas que buscan beneficios comunes entre los involucrados”. Echeverría (2010) argumenta que “las competencias conversacionales permiten fortalecer los diálogos a partir del saber escuchar de forma efectiva y cumplir promesas que conducen a acciones que fortalecen la confianza”. Cortina (2003) menciona en su libro “construir confianza que, en ausencia de un diálogo abierto, es más probable que se produzca desinformación, que crezcan los rumores, desacuerdos no expresados y el temor hacia el impacto y consecuencias de las decisiones que se toman, lo que provocaría una reacción negativa por parte de todos los actores involucrados en el contexto organizacional generando desconfianza”.

El segundo Ítem de la variable de comunicación hace referencia a los flujos de información. Valentín (2009, p. 189) asegura que “los flujos de información se crean a partir de todas las interacciones realizadas en el ambiente organizacional, alimentan la dinámica de la empresa e involucra los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones”. Stapel & Schneider (2014) escriben que el “flujo de información es un prerequisite para la gestión efectiva del conocimiento; si no existe confianza para que los directivos discutan la forma o los medios como el conocimiento deba transmitirse a lo largo de la empresa, los flujos de información se ven obstaculizados y truncan procesos internos que limitan la efectividad de la organización”.

La confianza debe ser “vista como el aceite de los engranajes del complejo enfoque sistémico de las empresas, y la información sumada al conocimiento constituye la sinergia y el insumo del quehacer organizacional en los diferentes niveles” (Woida, Viera & Pomim, 2009, p. 55). Otros autores como Taylor (1986, p. 14-15) argumentaron que los “flujos de información transitan con datos que estimulan la construcción de conocimiento en los individuos de la empresa. El valor de la información es entonces directamente proporcional al contexto del uso, pues no solo cementa las relaciones que se fundan al interior de las mismas a través del tiempo, sino porque suscita la forma más efectiva para medir el éxito de los procesos de mediación entre la información recibida y el uso práctico

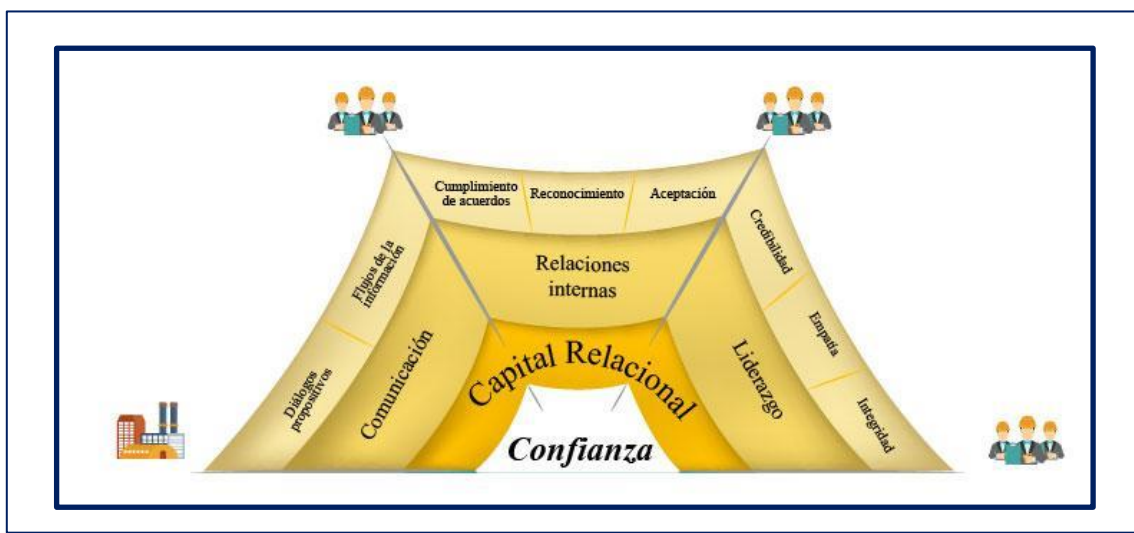
**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

de la misma en un determinado contexto”.

Finalmente, al considerar los modelos y marcos teóricos mencionados anteriormente, el concepto del capital relacional, que para efecto de este proyecto de tesis doctoral se focalizo en las relaciones internas de las medianas empresas de la ciudad de Bogotá, se vincula directamente con la confianza por medio de las siguientes variables: primero, una empresa con enfoque stakeholder, en la cual la organización orienta todas sus acciones a potenciar las relaciones con los líderes y colaboradores con el objetivo de darle valor al modelo de negocio a partir de sus relaciones; segundo, las estrategias que las organizaciones utilizan para sus relaciones internas; tercero, el liderazgo que se vincula directamente con la confianza mediante la individualidad, es decir en el liderazgo que maximizan los valores y principios de las personas que administran y gestionan las empresas. En esta variable se tiene en cuenta las dimensiones de la confianza y el nivel directivo que es considerado como un ejemplo a seguir. La competencia de relacionamiento, es decir en la manera como el líder se conecta con todos los grupos de interés y con la comunidad en general para capacitar, educar, animar y comunicar una visión compartida y la inspiración, creatividad e innovación, en la cual se mide la manera como los directivos retan el statu quo y coordinan sus acciones para que la empresa progrese en ambientes de creatividad e innovación donde todos los grupos de interés son participes.

Y por último la comunicación, pues facilita la interacción de los miembros y es, a su vez, un factor clave para la negociación. Estos elementos, descritos permiten determinar el grado de confianza en la empresa y cómo interviene en los resultados individuales y colectivos de la organización (ver figura 7).

Figura 7. *Capital relacional. Estructura de la red metodológica de confianza.*



**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Fuente: Elaborado por el Autor.

TERCERA PARTE

CAPÍTULO 3. Hipótesis

Aclarado el concepto de la confianza, sus dimensiones, variables e ítems que conforman la red metodológica de confianza presentada en esta tesis doctoral sobre los cuales se fundamenta todo este trabajo, y afirmando que la confianza admite múltiples disciplinas y que a su vez, permiten su aplicación en diversos contextos; para el caso del desarrollo de esta obra, la disciplina considerada es el campo relacionado con la gerencia y la administración que es el que concierne a su objetivo, que son los gerentes y sus inmediatos colaboradores de las medianas empresas de Bogotá. Por esta razón la autora plantea las siguientes hipótesis:

H1: En la dimensión del capital social en las interacciones sociales los ítems de solidaridad, compromiso y reciprocidad inciden en la empatía entre líderes y colaboradores.

Lo que se pretende con esta hipótesis es demostrar según los planteamientos evidenciados en el marco teórico, que tanto los ítems de solidaridad, compromiso y reciprocidad explican de manera correlacionada el ítem de empatía entre los líderes y sus colaboradores. En ese sentido para el análisis de correlación se considera el ítem de empatía como la variable dependiente y los ítems de solidaridad, compromiso y reciprocidad como las variables independientes. Vista la empatía como la capacidad de ponerse en la posición del otro, entender y comprender las emociones y sentimientos de los demás.

Con respecto a los ítems que conforman las variables independientes y que hacen parte de la red metodológica de confianza en las interacciones sociales del capital social, se afirma en el marco teórico de esta tesis, que contribuyen al mejoramiento del relacionamiento entre líderes, colaboradores y actividad productiva. Por lo tanto, la reciprocidad fortalece la relación en cada expresión de ayuda, reafirma y fortalece la confianza entre las personas involucradas (Maus, 1966) en un ambiente en armonía respetando las diferencias en donde existe una flexibilidad en el pensamiento de las

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

personas generando unión. Así mismo la solidaridad hace referencia a la posibilidad que tienen los seres humanos para colaborar con otros y crear sentimientos de pertenencia reflejados en acciones responsables con los demás (Buxarrais, 1998). Por último, el compromiso expresado como evidente y explícita participación en el trabajo, acompañado por sentimientos de entusiasmo e importancia por su desempeño en la organización. (Pérez-Uribe, 2012)

H2: En la dimensión del capital relacional en la variable de relaciones internas de acuerdo a la red metodológica de confianza, la aceptación depende fundamentalmente del cumplimiento de acuerdos y reconocimiento que logre el gerente con sus colaboradores.

Esta segunda hipótesis que se pretende validar en esta tesis doctoral, asume dentro de las relaciones internas de la red metodológica de confianza como la variable dependiente la aceptación, y como variables independientes los ítems de cumplimiento de acuerdos y reconocimiento. La aceptación vista como la acción y efecto de aceptar. Este verbo, a su vez, está relacionado con aprobar, dar por bueno o recibir algo de forma voluntaria y sin oposición” (Pérez & Gardey, 2009). Este nivel de aceptación incluye tener seguridad y conocimiento de sí mismo para recibir responsabilidades y efectuar compromisos del líder con sus colaboradores. Con respecto al ítem de cumplimiento de acuerdos, éste es considerado “como la armonía entre voluntades de dos o más personas que concurren a la realización de un pacto en el que se encuentran interesadas” (Azúa, 2000). Y el ítem de reconocimiento que significa “el mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización” (Amozorruta, 2011).

H3: En la dimensión del capital relacional se espera que los ítems de credibilidad, bienestar laboral, cumplimiento de acuerdos y aceptación de los líderes facilita los diálogos propositivos en un ambiente de confianza con sus colaboradores.

El liderazgo es un proceso transformacional y de influencia, que claramente facilita la construcción de confianza y lo convierte en una virtud colectiva que tiene un gran impacto en la dinámica de las organizaciones (López, 2019). Las conductas de mayor relevancia son aquellas que están encapsuladas al carácter de las personas y por lo tanto resultan ser de suma importancia para la persona a quien se le denomina líder. En el capital relacional, el liderazgo debe partir entonces de la inspiración con base en la credibilidad, es decir en la congruencia de pensamiento y acto (Bennis & Nanus 1985), que se podría asociar a la forma como el líder se comporta y se comunica con diálogos propositivos abiertos en busca de beneficios comunes y conversaciones constructivas y armónicas (Fine 2008). Así mismo, el liderazgo este asociado al cumplimiento de acuerdos visto como la relación entre voluntades de dos o más personas que concurren a la realización de un pacto en el que se encuentran interesadas (Azúa, 2000). La aceptación hace referencia “a la acción y efecto de aceptar, que está relacionado con aprobar, dar por bueno o recibir algo de forma voluntaria y sin oposición fortaleciendo las relaciones de confianza y promoviendo bienestar en los entornos laborales saludables y satisfactorios contribuyendo a los intereses de sus colaboradores y a los objetivos organizacionales” (Pérez & Gardey, 2009).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Figura 8. *Hipótesis de Trabajo.*



Fuente: Elaborado por el autor.

CUARTA PARTE

CAPÍTULO 4. Metodología

A partir de lo descrito anteriormente en referencia a la red metodológica de confianza propuesta en esta tesis doctoral con sus respectivas dimensiones capital social y relacional; cada una de ellas con sus variables e ítems se presenta a continuación la cuarta parte del trabajo relacionado a la metodología generadas a partir del marco teórico explicado.

4.1 Metodología

4.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente trabajo es descriptivo y analítico por cuanto permite identificar las características del universo investigado, es decir las dimensiones, las variables y los ítems que inciden de manera directa en las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá. Méndez & Vélez (2001), plantean que “La investigación descriptiva identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta, y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables de investigación” (p 133).

También es cuantitativa porque se realizó bajo un proceso sistemático y ordenado para proyectar una estructura lógica de decisiones, se requirió establecer categorías de análisis estadístico y definir sus términos operativos, como también permite explicar y predecir los fenómenos investigados buscando relaciones causales. Y es cualitativa porque se identificaron previamente las variables a estudiar, que permiten interpretar los datos (Hernández-Sampieri, Fernández, Baptista, 2006), y se definieron a partir del marco teórico explicado anteriormente y se precisaron sus indicadores a través de una matriz de evaluación de las dimensiones de confianza.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

4.1.2 Trabajo de Campo y fuentes secundarias

Se realizó un trabajo de campo que consistió en la aplicación de la metodología de prospectiva de MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación), instrumento de prospectiva para el análisis estructural que permite, a partir de una lista de variables estructuradas y una matriz que representa las influencias directas entre las variables e ítems, extraer e identificar las variables clave del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización (Pérez-Urbe y Vargas, 2016).

La matriz diligenciada por los directivos de las empresas seleccionadas con sus respectivos colaboradores. Ésta matriz consiste en relacionar los ítems de las diferentes variables consideradas en la red metodológica de confianza, y calificar de uno (1) a tres que tanto influían los ítems del eje X con los ítems del eje Y siendo tres (3) de mayor preponderancia y (1) de menor preponderancia el impacto que tenía cada una de ellas entre sí (ver tabla 12).

Tabla 12.. *Matriz de calificación de la Red Metodológica de Confianza*

DIMENSIONES	VARIABLES	ÍTEM	Reciprocidad	Solidaridad	Compromiso	Normas y reglamentos	Niveles Jerárquicos	Competencias de Colaboradores	Valores y creencias	Identidad	Bienestar Laboral	Diálogos propositivos	Flujos de Información	Cumplimiento de acuerdos	Reconocimiento	Aceptación	Credibilidad	Empatía	Integridad	TOTAL
CAPITAL SOCIAL	INTERACCIÓNES SOCIALES	Reciprocidad	■																	0
		Solidaridad		■																0
		Compromiso			■															0
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Normas y reglamentos				■														0
		Niveles Jerárquicos					■													0
		Competencias de Colaboradores						■												0
	CULTURA Y CLIMA	Valores y creencias							■											0
		Identidad								■										0
		Bienestar Laboral									■									0
		Diálogos propositivos										■								0
CAPITAL RELACIONAL	COMUNICACIÓN	Flujos de Información											■							0
		Cumplimiento de acuerdos												■						0
	RELACIONES INTERNAS	Reconocimiento													■					0
		Aceptación														■				0
		Credibilidad															■			0
	LIDERAZGO	Empatía																■		0
		Integridad																	■	0
																				0

Fuente: Elaboración Propia.

Este instrumento fue enviado por correo electrónico a 224 (muestra estadística que se explicará más adelante) gerentes de medianas empresas de la ciudad de Bogotá previamente seleccionados de la base de datos de la Superintendencia de Sociedades para que lo diligenciaran con sus colaboradores (anexo 1 y 2) Además, se realizaron visitas directas de parte de la autora de esta tesis para el diligenciamiento del mismo y para completar

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

algunos datos. Igualmente, con el mismo instrumento se realizaron entrevistas con expertos en el área de Gestión Humana (20 profesionales consultores y académicos), (anexo 3).

El instrumento anterior, se fundamentó en el marco teórico realizando una descripción clara y detallada de las dimensiones, las variables y los ítems que determinan las relaciones de confianza entre los gerentes y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá. Esta investigación, se realizó a partir de las dos dimensiones explicadas en el punto (2.2) de esta tesis que corresponden al capital social y relacional y sus respectivas variables e ítems, que para efectos de este trabajo se denomina estructura de la red metodológica de confianza. Así mismo, tal como lo afirma Arbeláez & Salazar (2012, p. 108) en la propuesta se realiza una metodología de carácter mixto porque parte del diseño de marcos de análisis para acercarse a la comprensión de un problema, en el que pueden aparecer datos estadísticos, pero también la interpretación profunda por parte de los individuos que componen a la sociedad, en este caso en la interpretación de las acciones de los gerentes y colaboradores en el contexto organizacional.

Entre las fuentes secundarias se utilizaron las bases de datos indexadas y especializadas, libros, trabajos de grado y material académico relacionados con la temática, que confluyen en las referencias bibliográficas de esta tesis doctoral. Además de fuentes de información oficial acerca de las medianas empresas en la ciudad de Bogotá, principalmente la utilizada por la Superintendencia de Sociedades.¹

El instrumento principal que se ha descrito anteriormente para compilar la información en las medianas empresa de la ciudad de Bogotá se diseñó teniendo en cuenta las dos dimensiones (capital social y relacional) con sus respectivas variables e ítems conceptualizados en el marco teórico de esta tesis doctoral a saber (Tabla 13).

Tabla 13. *Dimensiones, variables e ítems de la estructura de la red metodológica de la confianza*

Dimensiones	Variables	Ítems
-------------	-----------	-------

¹ Organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la ley en relación con otros entes, personas jurídicas y personas naturales. (Superintendencia de Sociedades, 2021).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Capital Social (Martínez, Ayala, Aguayo, 2015); (Coleman 1987); (Fukuyama, 1999); (Putnam, 1995); (Orjuena & Rojas, 2006); (Hatak, Lang & Roessl 2016); (Panda, 2016); (Brunie, 2009); (Hatak, 2016); (Arboleda & Álvarez, 2008).	Estructura Organizacional (Daft, 2000); (Mintzberg, 1992)	Normas y Reglamentos: (Bagnasco, 2003); (Bordieu, 1983); (Panda, 2016); (Lorenzo, Camio y Alzola, 2006); (Hatak, Lang & Roessl, 2016); (Panda, 2016), (Brunie, 2009); (Hatak 2016); (Arboleda & Álvarez 2008). Niveles Jerárquicos: (Pérez Uribe, et al., 2013); (Chiavenato 2007); Competencias Colaboradores: (Bunk 1994); (Bonilla 2019); (Bohlender, 2017); Levin & Cross 2004)
	Interacciones Sociales (Zapata & Rojas 2010)	Reciprocidad: (Mauss, 1996); (Calvo 2016), (Polanyi 1976), Luna & Velasco 2005); (Ramos, Kawsay, Qamaña y Pora 2012); Solidaridad: (Buxarrais, 1998); (Rosas Jiménez 2011); (Rojas & Marín 2006); (Lockward & Ailín, 2011); (Saavedra y Bolivar, 2009); Compromiso: (Pérez-Uribe, 2012); (Mantilla 2004); (Mañas, Salvador, Boada & Agulló 2007); Meyer & Allen 1984); (Ruiz & Robledo 2013)
	Cultura Organizacional (Lozano, Pérez-Uribe & Ocampo 2015); (Granell 1997; (Robbins 2004)	Valores y Creencias: (Lozano 2013), (Martins de Pavia & Santana Dutra, 2017); (Porto & Tamayo 2005); Identidad (Currás 2010), (Miranda 2016), (Abratt, 1989); Ahearne, Bhattacharya y Gruen 2005) Bienestar Laboral: (Estrada & Ramírez 2010); (Lasso, 2015); (Havlovic 2008); (Guerrero Pupo, et al., 2006); (Calderón 2010); (Torres, 2009)
Capital Relacional (Romero, 2013); (Briones Peñalver & Cegarra Navarro, 2007); (González & Rodenes 2008), (Brennan & Connell 2000); (Marr & Roos 2005); (Keriner & Kinicki 2004; (Calderon 2004)	Comunicación (Labarca & Rojas 2016); (Illes, athews & Terry 2014)	Diálogos Propositivos: (Fine, 2008); (Garza & Arredondo 2015); (Macintyre 2001); (Cortina 2003) Flujos de Información: (Valentín et al., 2008); (Stapel & Schneider 2014); (Woida, Viera & Pomim 2009)
	Relaciones Internas (Jiménez 2009); (Saenz, Ruíz & Pérez 2009)	Cumplimiento de Acuerdos: (Azúa, 2000), (Álvarez & Rojas ,2011) Reconocimiento: (Amorzorruita 2011), (Taylor 2001), (Bonnet 2006), (Honneth 2006) Aceptación: (Porto & Gardey 2009), (Rohner & Carrasco 2014), (Rogers 1972), (García de Leaniz & Rodríguez del Bosque, 2013)
	Liderazgo (Amozorruita & Reséndiz, 2014); (Goleman 2005); (Kotter 1998); (Kouzes & Posner 1988)	Credibilidad: (Lussier & Achua 2016); (Bennis & Nanus 1985); (O'Keefe 2002) Empatía: (Goleman 2005); (D'Álessio Ipinza, 2010); (Fernández, López -Pérez y Márquez 2008); Integridad: (Covey 2006); (Collins & Smith 2006); (Garza & Arredondo 2015); (Polo y Llano 1997); (González 2018)

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Análisis Estadístico de datos

Para el análisis estadístico de los datos arrojados del trabajo de campo y para estudiar

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

la relación entre ellos se utilizó el método multivariado de regresión múltiple, el cual analiza simultáneamente medidas múltiples de cada ítem sometido en la investigación. De acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), esta técnica corresponde a la medición del comportamiento de una variable dependiente que se supone está relacionada con una o más variables métricas relacionadas (que en el caso de esta investigación son los ítems de las variables de las dimensiones explicadas) (Ramírez- Salazar, 2015).

4.1.4 Sobre la población

La población sobre la cual se realizó el trabajo de campo entre los años 2017 y 2018 fueron los gerentes y los colaboradores de las medianas empresas de Bogotá. El tamaño de empresas en Colombia, en este caso las medianas empresas, estaba determinado en estos años por la Ley 905 de 2004 (Secretaría Senado Colombiano, 2004), que planteaba la promoción del desarrollo de las empresas colombianas y estimula la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento de la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de Mipymes (micro, pequeña y mediana empresa incluidas las Famiempresas-) de diferentes sectores económicos, respondiendo a los siguientes parámetros (Tabla 14):

Tabla 14. *Caracterización de las Mipymes en Colombia*

Empresa	Número de trabajadores	Valor de activos
Micro	No superior a 10	Excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 y menos de 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5001 a 30000 salarios mínimos mensuales legales vigentes

Fuente: Elaboración propia, basado en la Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. (2 de agosto de 2004). Diario Oficial No. 45.628. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

4.1.5 Muestra

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Para la selección de la muestra el año base fue 2017 de acuerdo a los datos de la Superintendencia de Sociedades, en el cual se listaban 4484 medianas empresas en Bogotá (Anexo 4).

A partir del total de estas empresas medianas, se realizó intencionalmente un muestreo aleatorio simple con distribución de acuerdo al tamaño, donde los elementos de la muestra (empresas) se seleccionaron de modo aleatorio (Pérez-Urbe, 2012):

Ecuación 1. Análisis de la muestra

$$n = \frac{NP (1 - P)}{(N - 1) (E/Z)^2 + P (1 - P)}$$

P= Es el porcentaje calculado de empresas donde se verifica las hipótesis planteadas (80%). Universalmente se considera un 80% viable para el análisis (Pérez-Urbe, 2012, p. 49)

E= Margen de error determinado para realizar la deducción respectiva.

Z= Se refiere al desvío estándar de la distribución normal para una confiabilidad del 95%

de los resultados originados por la muestra.

n= Tamaño ideal de la muestra

N= Tamaño de la muestra

Donde:

P= 80% (0,8%)

E= 5% (0,05)

Z= 1,96

N= 4.484 (medianas empresas en Bogotá)²

$$n = \frac{4.484 (0,8) (0,2)}{4.483 (0,05/1,96)^2 + (0,8) (0,2)} = 233$$

“Cuando el muestreo es sin reemplazo a partir de una población finita” como en este

² Dato a diciembre de 2015 de Supersociedades-SIREM

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

caso, “se requiere la corrección por población finita” “A este tamaño de muestra se la aplicó el factor de corrección por finitud, con base en el universo” (Pérez-Uribe, 2012, p. 50).

Factor de finitud: $n = no / 1 + f$

Donde:

n = Tamaño de muestra corregido N = Tamaño del universo (4484) no = Tamaño de muestra inicial (233)

f = Es la fracción de muestreo dada por: no / N

$n = 233 / (1 + (233/4484)) = 222$ empresas. Muestra con finitud

La muestra total del estudio fueron **222** empresas caracterizadas como medianas de acuerdo al número de trabajadores, según la ley 905 del 2004 y la base de datos de Super sociedades de 2015.

QUINTA PARTE

CAPÍTULO 5. Hallazgos y Conclusiones

5.1 Hallazgos de la estructura de la red metodológica de confianza.

Dentro de los hallazgos cualitativos encontrados en esta tesis doctoral es el cumplimiento del alcance del primer objetivo específico planteado en el punto 1.2.2 anteriormente descrito: “Establecer y definir las variables e ítems manifiestos de cada dimensión que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá”. El cual se evidencia en el desarrollo del marco teórico.

Con respecto al segundo objetivo específico: “Validar y analizar estadísticamente en una muestra representativa de las medianas empresas de la ciudad de Bogotá la incidencia de las variables e ítems que permiten evidenciar cuáles son los más relevantes”, se demuestra por medio de los análisis estadísticos realizados en cada hipótesis como a continuación se puede observar:

Para el análisis estadístico de las hipótesis se utilizó el programa Statgraphics Centurión, XVII-X64, que es una herramienta de análisis de datos, que permite ejecutar procedimientos complejos.

Se tuvo en cuenta la contribución 224 empresarios de medianas empresas de la ciudad de Bogotá y de 20 expertos (anexo 3) que se desempeñan en el sector empresarial y académico. Para efectos de esta investigación las variables consideradas en el análisis estadístico corresponden a los ítems mencionados en el instrumento de evaluación (anexo 2).

Los hallazgos encontrados en este estudio a la luz de las tres hipótesis planteadas en el capítulo cinco son los siguientes:

En el análisis de los hallazgos de la hipótesis uno, se toma la empatía como variable (ítem) dependiente y el resto de variables (ítems): integridad, reciprocidad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradores, valores

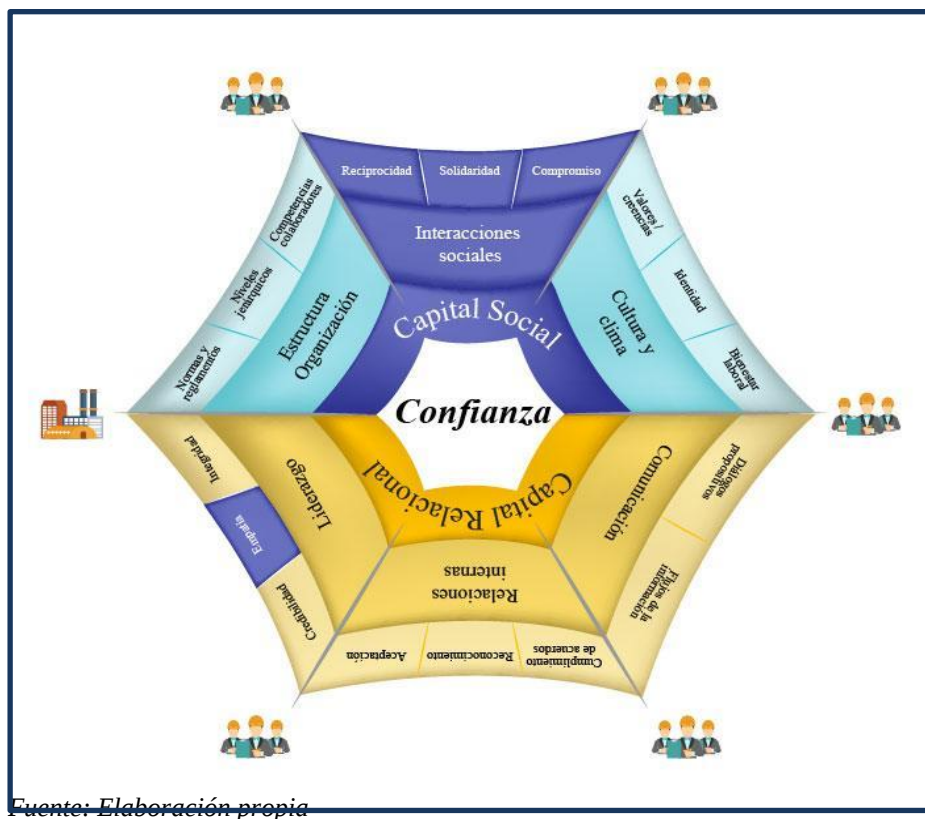
Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

y creencias, identidad, bienestar, diálogos, propositivos, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, aceptación y credibilidad; como variables independientes y se desarrolló el análisis de regresión múltiple y correlación para observar la incidencia de todas la variables frente a la empatía.

Primera Hipótesis

En la dimensión del capital social en las interacciones sociales, los ítems de solidaridad, compromiso y reciprocidad inciden en la empatía entre líderes y colaboradores.

Figura 9. *Hipótesis de Trabajo.*



En esta hipótesis una vez que se manejaron los ítems pertinentes mediante el paquete estadístico Statgraphics Centurión XVVII-X64 se obtuvieron los siguientes resultados de los 224 empresarios y los 20 expertos.

Análisis arrojados en la Primera Hipótesis de las 224 empresa por el paquete Estadístico Statgraphics Centurión xvii-x64.

Primer Análisis

El análisis muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 16 variables independientes. La ecuación del modelo fue ajustada.

Tabla 15. *Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - EMPATIA
Variable Dependiente: EMPATIA
Variables Independientes:
Integridad
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias - Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar
Diálogos Propositivos
Flujos Información
Cumplimiento Acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente: Elaboración propia Con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 16. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	2,54413	1,89098	1,3454	0,1800
Integridad	0,332768	0,0616962	5,39366	0,0000
Reciprocidad	-0,0273192	0,0656865	-0,415903	0,6779
Solidaridad	0,0647875	0,0648068	0,999702	0,3186
Compromiso	-0,0933535	0,0707443	-1,31959	0,1884
Normas y Reglamentos	0,077145	0,0531666	1,45101	0,1483
Nivel Jerárquico	-0,0736281	0,0563655	-1,30626	0,1929
Competencias – Colaboradores	-0,0550779	0,0569974	-0,966323	0,3350
Valores y Creencias	0,169754	0,056112	3,02527	0,0028
Identidad	-0,0311266	0,0625839	-0,497359	0,6195
Bienestar	0,145901	0,0622091	2,34534	0,0200
Diálogos Propositivos	-0,0210214	0,0712435	-0,295064	0,7682
Flujos Información	0,0153642	0,0564174	0,272331	0,7856
Cumplimiento Acuerdos	0,0927003	0,0671138	1,38124	0,1687
Reconocimiento	0,0576441	0,0705696	0,81684	0,4150
Aceptación	0,121516	0,0588374	2,06529v	0,0401
Credibilidad	0,134431	0,0755829	1,77859	0,0768

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.

Tabla 17. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5844,08	16	365,255	30,28	0,0000
Residuo	2497,28	207	12,0641		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64

R-cuadrada =	70,0615 %
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	67,7474 %
Error estándar del est. =	3,47335
Error absoluto medio =	2,59157
Estadístico Durbin-Watson =	1,97187 (P=0,4169)

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Auto correlación de residuos en retraso 1 = 0,0031928

El StatAdvisor

El análisis muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 16 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado fue:

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 2,54413 + 0,332768 * \text{INTEGRIDAD} - \\ & 0,0273192 * \text{RECI- PROCIDAD} + 0,0647875 * \text{SOLIDARIDAD} - \\ & 0,0933535 * \text{COMPROMISO} + 0,077145 * \text{NORMAS Y REGLAS} - \\ & 0,0736281 * \text{NIVELES JERÁRQUICOS} - 0,0550779 * \text{COM-} \\ & \text{PETENCIAS COLABORADORES} + 0,169754 * \text{VALORES Y} \\ & \text{CREENCIAS} - 0,0311266 * \text{IDENTIDAD} + 0,145901 * \text{BIENESTAR} \\ & 0,0210214 * \text{DIALOGOS PROPOSITIVOS} + 0,0153642 * \text{FLUJOS} \\ & \text{INFORMACION} + 0,0927003 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + \\ & 0,0576441 * \text{RECONOCIMIENTO} + 0,121516 * \text{ACEPTACION} + \\ & 0,134431 * \text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-**P** en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 70,0615% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 67,7474%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,47335. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,59157 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que el valor-P es más alto de las variables independientes es 0,7856, que corresponde a FLUJOS DE INFORMACION. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Consecuentemente, debería considerarse excluir FLUJOS DE INFORMACION del modelo.

Segundo Análisis: Sin la variable independiente: Flujos de Información

Tabla 18. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - EMPATIA
Variable Dependiente: EMPATIA
Variables Independientes:
Integridad
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y reglamentos
Nivel Jerárquico
Competencias - Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar
Diálogos Propositivos
Cumplimiento Acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 19. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

		Error		
--	--	--------------	--	--

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Parámetros	Estimación	Estándar	Estadístico T	Valor P
CONSTANTE	2,48257	1,87324	1,32528	0,1865
Integridad	0,332294	0,0615343	5,40015	0,0000
Reciprocidad	-0,0284547	0,0654079	-0,435035	0,6640
Solidaridad	0,0669103	0,064193	1,04233	0,2985
Compromiso	-0,0930841	0,0705798	-1,31885	0,1887
Normas y reglamentos	0,077654	0,0530153	1,46475	0,1445
Nivel Jerárquico	-0,0725154	0,056092	-1,29279	0,1975
Competencias - Colaboradores	-0,0548167	0,0568624	-0,964025	0,3362
Valores y Creencias	0,169383	0,0559704	3,02629	0,0028
Identidad	-0,0309042	0,0624391	-0,49495	0,6212
Bienestar	0,146373	0,0620464	2,35909	0,0192
Diálogos Propositivos	-0,0142803	0,0666563	-0,214239	0,8306
Cumplimiento Acuerdos	0,0946211	0,0665934	1,42088	0,1568
Reconocimiento	0,0599583	0,0698999	0,857774	0,3920
Aceptación	0,122083	0,0586696	2,08086	0,0387
Credibilidad	0,136247	0,0751204	1,81371	0,0712

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – X64

Tabla 20. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5843,19	15	389,546	32,43	0,0000
Residuo	2498,17	208	12,0104		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada = 70,0508 porciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 67,891 porciento
Error estándar del est. = 3,46561
Error absoluto medio = 2,58995

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Estadístico Durbin-Watson =	1,9733 (P=0,4211)
0,00219649	0,00219649

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 15 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned}
 \text{EMPATIA} = & 2,48257 + \\
 & 0,332294 * \text{INTEGRIDAD} + 0,0284547 * \text{RECIPROCIDAD} + \\
 & 0,0669103 * \text{SOLIDARI DAD} - \\
 & 0,0930841 * \text{COMPROMISO} + 0,077654 * \text{NORMASYREGLAS} \\
 & - 0,0725154 * \text{NIVELES JERÁRQUICOS} - 0,0548167 * \text{COM-} \\
 & \text{PETENCIAS.COLABORADORES} + 0,169383 * \text{VALORES Y} \\
 & \text{CREENCIAS} - 0,0309042 * \text{IDENTIDAD} + 0,146373 * \text{BIENESTAR} \\
 & 0,0142803 * \text{DIALOGOS. PROPOSITIVOS} + \\
 & 0,0946211 * \text{CUM- PLIMIENTOACUERDOS} + \\
 & 0,0599583 * \text{RECONOCIMIENTO} + 0,122083 * \text{ACEPTACION} \\
 & + 0,136247 * \text{CREDIBILIDAD}
 \end{aligned}$$

Puesto que el valor-**P** en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 70,0508% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 67,891%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,46561. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,58995 es el valor promedio de los residuos. El test estadístico de Durbin- Watson (DW) examina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,8306, que corresponde a DIALOGOS PROPOSITIVOS.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse excluir DIÁLOGOS PROPOSITIVOS del modelo

Tercer Análisis: Sin las variables independientes: Flujos de Información y Diálogos Propositivos

Tabla 21. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.*

Regresión Múltiple - EMPATIA
Variable Dependiente: EMPATIA
Variables Independientes:
Integridad
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y reglamentos
Nivel Jerárquico
Competencias - Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar
Cumplimiento Acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 22. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
Constante	2,49049	1,86859	1,33281	0,1840
Integridad	0,333142	0,0612665	5,43759	0,0000
Reciprocidad	-0,0309269	0,0642349	-0,481466	0,6307
Solidaridad	0,0658029	0,0638384	1,03077	0,3038
Compromiso	-0,0921989	0,0702978	-1,31155	0,1911
Normas y reglamentos	0,076962	0,0527959	1,45773	0,1464
Nivel Jerárquico	-0,0719537	0,0559026	-1,28713	0,1995
Competencias - Colaboradores	-0,0555923	0,0566174	-0,981894	0,3273
Valores y Creencias	0,168738	0,0557617	3,02605	0,0028
Identidad	-0,0321597	0,0620214	-0,518525	0,6046
Bienestar	0,143864	0,0607919	2,3665	0,0189
Cumplimiento Acuerdos	0,0918059	0,065135	1,40947	0,1602
Reconocimiento	0,060724	0,069649	0,871857	0,3843
Aceptación	0,119997	0,0577236	2,07882	0,0389
Credibilidad	0,133146	0,073544	1,81042	0,0717

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – X64

Tabla 23. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5842,64	14	417,331	34,91	0,0000
Residuo	2498,72	209	11,9556		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	70,0442 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	68,0376 por ciento
Error estándar del est. =	3,45769
Error absoluto medio =	2,58535
Estadístico Durbin-Watson =	1,97672 (P=0,4311)
0,00219649	0,000559288

El StatAdvisor

El análisis muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 14 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado fue:

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 2,49049 + 0,333142 * \text{INTEGRIDAD} - \\ & 0,0309269 * \text{RECIPROCIDAD} + 0,0658029 * \text{SOLIDARIDAD} \\ & - 0,0921989 * \text{COMPROMISO} + 0,076962 * \text{NORMASYREGLAS} \\ & - 0,0719537 * \text{NIVELESJERÁRQUICOS} - 0,0555923 * \text{COM-} \\ & \text{PETENCIAS. COLABORADORES} + 0,168738 * \text{VALORES Y} \\ & \text{CREENCIAS} - 0,0321597 * \text{IDENTIDAD} + 0,143864 * \text{BIENESTAR} + \\ & 0,0918059 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + 0,060724 * \text{RECONO-} \\ & \text{CIMIENTO} + 0,119997 * \text{ACEPTACION} + 0,133146 * \text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 70,0442% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 68,0376%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,45769. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,58535 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,6307, que corresponde a RECIPROCIDAD. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar RECIPROCIDAD del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Cuarto Análisis: Sin las variables independientes: flujos de información, diálogos propositivos y reciprocidad.

Tabla 24. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.*

Regresión Múltiple - EMPATIA
Variable Dependiente: EMPATIA
Variables Independientes:
Cumplimientos – Acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Solidaridad
Compromiso
Normas y reglamentos
Nivel Jerárquico
Competencias Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar
Número de observaciones: 224

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 25. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	2,34828	1,84172	1,27504	0,2037
Cumplimiento Acuerdos	0,0904583	0,0649557	1,39261	0,1652
Reconocimiento	0,0535591	0,0679161	0,788607	0,4312
Aceptación	0,12117	0,0575665	2,10488	0,0365
Credibilidad	0,13023	0,0731601	1,78007	0,0765
Integridad	0,333139	0,0611544	5,44751	0,0000
Solidaridad	0,058907	0,062097	0,948628	0,3439
Compromiso	-0,102045	0,0671346	-1,52	0,1300
Normas y reglamentos	0,0752645	0,0525816	1,43138	0,1538
Nivel Jerárquico	-0,0723136	0,0557953	-1,29605	0,1964
Competencias - Colaboradores	-0,0550106	0,0565009	-0,973625	0,3314
Valores y Creencias	0,169686	0,0556249	3,05054	0,0026
Identidad	-0,0311476	0,0618723	-0,503418	0,6152
Bienestar	0,143246	0,0606671	2,36117	0,0191

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – X64.

Tabla 26. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5839,86	13	449,22	37,71	0,0000
Residuo	2501,49	210	11,9119		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64

R-cuadrada =	70,011 porciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	68,1545 porciento
Error estándar del est. =	3,45136
Error absoluto medio =	2,59788
Estadístico Durbin-Watson =	1,97288 (P=0,4199)
Auto correlación de residuos en retraso 1_ =	0,00309546

El StatAdvisor

El análisis a muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 13 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 2,34828 + \\ & 0,0904583 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} \\ & + 0,0535591 * \text{RECONOCIMIENTO} + \\ & 0,12117 * \text{ACEPTACION} + 0,13023 * \text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,333139 * \text{INTEGRIDAD} \\ & + 0,058907 * \text{SOLIDARIDAD} - 0,102045 * \text{COMPROMISO} + \\ & 0,0752645 * \text{NORMAS Y REGLAS} - 0,0723136 * \text{NIVELES JERÁR-} \\ & \text{QUICOS} - 0,0550106 * \text{COMPETENCIAS COLABORADORES} + \\ & 0,169686 * \text{VALORES Y CREENCIAS} - 0,0311476 * \text{IDENTIDAD} + \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 70,011% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 68,1545%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,45136. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,59788 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,6152, que corresponde a IDENTIDAD. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar IDENTIDAD del modelo.

Quinto Análisis: Sin las variables independientes: flujo de información, diálogos

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

propositivos, reciprocidad e identidad.

Tabla 27. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.*

Regresión Múltiple - EMPATIA
Variable Dependiente: EMPATIA
Variables Independientes:
Solidaridad
Compromiso
Normas y reglamentos
Nivel Jerárquico
Competencias – Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar
Cumplimientos Acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 28. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	2,29551	1,83548	1,25063	0,2125
Solidaridad	0,055534	0,0616252	0,901158	0,3685
Compromiso	-0,107071	0,0662704	-1,61567	0,1077
Normas y reglamentos	0,0761076	0,0524619	1,45072	0,1483
Nivel Jerárquico	-0,0715335	0,055675	-1,28484	0,2003
Competencias - Colaboradores	-0,0606016	0,0553005	-1,09586	0,2744
Valores y Creencias	0,165652	0,054947	3,01475	0,0029
Bienestar	0,136672	0,0591402	2,31098	0,0218
Cumplimientos Acuerdos	0,0924897	0,0647154	1,42918	0,1544
Reconocimiento	0,05251	0,0677639	0,774896	0,4393
Aceptación	0,119609	0,0573812	2,08447	0,0383
Credibilidad	0,125152	0,072333	1,73022	0,0851
Integridad	0,332439	0,0610303	5,44711	0,0000

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – X64

Tabla 29. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5836,85	12	486,404	40,98	0,0000
Residuo	2504,51	211	11,8697		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	69,9748 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	68,2672 por ciento
Error estándar del est. =	3,44525
Error absoluto medio =	2,59767
Estadístico Durbin-Watson =	1,95777 (P=0,3764)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0100166

El StatAdvisor

El análisis muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 12 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es

$$\begin{aligned}
 \text{EMPATIA} = & 2,29551 + 0,055534*\text{SOLIDARIDAD} - \\
 & 0,107071*\text{COMPROMISO} + 0,0761076*\text{NORMASYREGLA} \\
 & - 0,0715335*\text{NIVELESJERÁRQUICOS} - \\
 & 0,0606016*\text{COMPETEN- CIAS.COLABORADORES} + \\
 & 0,165652*\text{VALORES Y CREENCIAS} \\
 & + 0,136672*\text{BIENESTAR} + \\
 & 0,0924897*\text{CUMPLIMIENTOACUER- DOS} + \\
 & 0,05251*\text{RECONOCIMIENTO} + 0,119609*\text{ACEPTACION} + \\
 & 0,125152*\text{CREDIBILIDAD} +
 \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 69,9748% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

con diferente número de variables independientes, es 68,2672%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,44525. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,59767 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,4393, que corresponde a RECONOCIMIENTO. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar RECONOCIMIENTO del modelo.

Sexto Análisis: Sin las variables independientes: Flujo de información, diálogos propositivos, reciprocidad, identidad y reconocimiento

Tabla 30. *Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.*

Regresión Múltiple - EMPATIA
Variable Dependiente: EMPATIA
Variables Independientes:
Solidaridad
Compromiso
Normas y reglamentos
Nivel Jerárquico
Competencias - Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar
Cumplimientos Acuerdos
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 31. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	2,32749	1,83329	1,26957	0,2056
Solidaridad	0,055224	0,0615658	0,896991	0,3707
Compromiso	-0,101801	0,0658584	-1,54575	0,1237
Normas y Reglamentos	0,0751776	0,0523987	1,43472	0,1528
Nivel jerárquico	-0,0670508	0,0553215	-1,21202	0,2269
Competencias - Colaboradores	-0,058703	0,0551941	-1,06357	0,2887
Valores y Creencias	0,171358	0,0544	3,14997	0,0019
Bienestar	0,14276	0,0585607	2,43781	0,0156
Cumplimientos Acuerdos	0,100231	0,0638794	1,56907	0,1181
Aceptación	0,129415	0,0559155	2,31448	0,0216
Credibilidad	0,133262	0,0715045	1,86368	0,0637
Integridad	0,334421	0,0609192	5,48958	0,0000

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – X64

Tabla 32. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5829,72	11	529,974	44,73	0,0000
Residuo	2511,64	212	11,8474		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	69,8893 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	68,327 por ciento
Error estándar del est. =	3,442
Error absoluto medio =	2,60221
Estadístico Durbin-Watson =	1,95405 (P=0,3659)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0111163

El StatAdvisor

El análisis muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 11 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 2,32749 + 0,055224*\text{SOLIDARIDAD} + 0,101801* \\ & \text{COMPROMISO} \\ & + 0,0751776*\text{NORMAS Y REGLA} + 0,0670508*\text{NIVEL JE-} \\ & \text{RARQUICO} + 0,058703*\text{COMPETENCIAS.COLABADORES} + \\ & 0,171358*\text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,14276*\text{BIENESTAR} + \\ & 0,100231*\text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + \\ & 0,129415*\text{ACEPTACION} + 0,133262*\text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,334421*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 69,8893% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 68,327%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,442. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,60221 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,3707, que corresponde a SOLIDARIDAD. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar SOLIDARIDAD del modelo.

Séptimo Análisis: Sin las variables independientes: Flujo de información, diálogos

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

propositivos, reciprocidad, identidad, reconocimiento y solidaridad

Tabla 33. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.*

Regresión Múltiple - EMPATIA	
Variable Dependiente: EMPATIA	
Variables Independientes:	
Compromiso	
Normas y Reglamentos	
Nivel jerárquico	
Competencias - Colaboradores	
Valores y Creencias	
Bienestar	
Cumplimientos Acuerdos	
Aceptación	
Credibilidad	
Integridad	
Número de observaciones: 224	

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 34. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	2,40133	1,8306	1,31177	0,1910
Compromiso	-0,0808258	0,061539	-1,31341	0,1905
Normas y Reglamentos	0,0802719	0,0520661	1,54173	0,1246
Nivel Jerárquico	-0,0684	0,0552757	-1,23743	0,2173
Competencias - Colaboradores	-0,0525146	0,0547361	-0,959415	0,3384
Valores y Creencias	0,173767	0,0543087	3,19961	0,0016
Bienestar	0,1526	0,0574977	2,65401	0,0086
Cumplimientos Acuerdos	0,101028	0,0638439	1,58242	0,1150
Aceptación	0,137287	0,0551973	2,4872	0,0136
Credibilidad	0,130251	0,0713929	1,82443	0,0695
Integridad	0,336651	0,0608405	5,53333	0,0000

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 35. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5820,19	10	582,019	49,17	0,0000
Residuo	2521,17	213	11,8365		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64

R-cuadrada =	69,775 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	68,356 por ciento
Error estándar del est. =	3,44042
Error absoluto medio =	2,6078
Estadístico Durbin-Watson =	1,97803 (P=0,4349)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,000837044

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 10 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 2,40133 - 0,0808258 * \text{COMPROMISO} + \\ & 0,0802719 * \text{NORMAS Y REGLA} - 0,0684 * \text{NIVELES JERÁR-} \\ & \text{QUICOS} - 0,0525146 * \text{COMPETENCIAS COLABORADORES} \\ & + 0,173767 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,1526 * \text{BIENESTAR} + \\ & 0,101028 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} \\ & + 0,137287 * \text{ACEPTACION} + 0,130251 * \text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,336651 * \text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 69,775% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 68,356%. El error estándar del

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,44042. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,6078 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,3384, que corresponde a COMPETENCIAS COLABORADORES. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar COMPETENCIAS COLABORADORES del modelo.

Octavo Análisis: Sin las variables: Flujos de información, diálogos propositivos, reciprocidad, identidad, reconocimiento, solidaridad y competencias colaborativas

Tabla 36. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.*

Regresión Múltiple – EMPATIA
Variable Dependiente: EMPATIA
Variables Independientes:
Compromiso
Normas y Reglamentos
Nivel Jerárquico
Valores y Creencias
Bienestar
Cumplimientos – Acuerdos
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 37. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5820,19	10	582,019	49,17	0,0000
Residuo	2521,17	213	11,8365		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64

R-cuadrada =	69,775 porciento
68,356	68,356
Error estándar del est. =	3,44042
Error absoluto medio =	2,6078
Estadístico Durbin-Watson =	1,97803 (P=0,4349)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,000837044

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 10 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 2,40133 - 0,0808258 * \text{COMPROMISO} + \\ & 0,0802719 * \text{NORMAS Y REGLA} - 0,0684 * \text{NIVELES JERÁR-} \\ & \text{QUICOS} - 0,0525146 * \text{COMPETENCIAS COLABORADORES} \\ & + 0,173767 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,1526 * \text{BIENESTAR} + \\ & 0,101028 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} \\ & + 0,137287 * \text{ACEPTACION} + 0,130251 * \text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,336651 * \text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 69,775% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 68,356%. El error estándar del es-

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

timado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,44042. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,6078 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,3384, que corresponde a COMPETENCIAS COLABORADORES. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar COMPETENCIAS COLABORADORES del modelo.

Octavo Análisis: Sin las variables: Flujos de información, diálogos propositivos, reciprocidad, identidad, reconocimiento, solidaridad y competencias colaborativas

Tabla 38. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.*

Regresión Múltiple - EMPATIA
Variable Dependiente: EMPATIA
Variables Independientes:
Compromiso
Normas y Reglamentos
Nivel Jerárquico
Valores y Creencias
Bienestar
Cumplimientos - Acuerdos
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 39. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	2,11299	1,80543	1,17036	0,2432
Compromiso	-0,0890291	0,0609308	-1,46115	0,1454
Normas y Reglamentos	0,0710756	0,0511667	1,3891	0,1662
Nivel Jerárquico	-0,0777169	0,0544058	-1,42847	0,1546
Valores y Creencias	0,163356	0,0532037	3,07039	0,0024
Bienestar	0,150631	0,0574504	2,62192	0,0094
Cumplimientos - Acuerdos	0,108226	0,0633898	1,70732	0,0892
Aceptación	0,128547	0,0544303	2,36167	0,0191
Credibilidad	0,132714	0,0713335	1,86047	0,0642
Integridad	0,32955	0,0603774	5,45816	0,0000

Fuente: *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – X64*

Tabla 40. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5820,19	10	582,019	49,17	0,0000
Residuo	2521,17	213	11,8365		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

R-cuadrada =	69,6444 porciento
R-cuadrado (ajustado para g.l)	68,3678 porciento
Error estándar del est. =	3,43978
Error absoluto medio =	2,62598
Estadístico Durbin-Watson =	1,9815 (P=0,4451)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,00160589

StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 9 variables independientes. La ecuación del

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 2,11299 - 0,0890291 * \text{COMPROMISO} \\ & + 0,0710756 * \text{NORMASYREGLAS} - 0,0777169 * \text{NIVELES-} \\ & \text{JERÁRQUICOS} + 0,163356 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + \\ & 0,150631 * \text{BIENESTAR} + 0,108226 * \text{CUMPLIMIENTOACUER-} \\ & \text{DOS} + 0,128547 * \text{ACEPTACION} + 0,132714 * \text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,32955 * \text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-**P** en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 69,6444% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 68,3678%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,43978. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,62598 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,1662, que corresponde a NORMAS Y REGLAS. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar NORMAS Y REGLAS del modelo.

Noveno Análisis: Sin las variables independientes: Flujo de información, diálogos propositivos, reciprocidad, identidad, reconocimiento, solidaridad, competencias laborales y normas y reglamentos

Tabla 41. *Variable dependiente de Empatía – versus otros variables independientes en*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

las dimensiones de capital social y capital relacional.

Regresión Múltiple - EMPATIA
Variable Dependiente: EMPATIA
Variables Independientes:
Compromiso
Nivel Jerárquico
Valores y Creencias
Bienestar
Cumplimientos - Acuerdos
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 42. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	2,10416	1,80931	1,16296	0,2461
Compromiso	-0,0709296	0,0596499	-1,1891	0,2357
Nivel Jerárquico	-0,0537239	0,0517027	-1,03909	0,2999
Valores y Creencias	0,172049	0,0529485	3,24938	0,0013
Bienestar	0,145755	0,0574669	2,53633	0,0119
Cumplimientos - Acuerdos	0,119246	0,0630272	1,89198	0,0598
Aceptación	0,125446	0,054502	2,30168	0,0223
Credibilidad	0,140757	0,0712517	1,97549	0,0495
Integridad	0,335732	0,0603432	5,56371	0,0000

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – X64

Tabla 43. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5786,46	8	723,307	60,87	0,0000
Residuo	2554,9	215	11,8832		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

R-cuadrada =	69,3707 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	68,231 por ciento
Error estándar del est. =	3,44721
Error absoluto medio =	2,63088
Estadístico Durbin-Watson =	1,983 (P=0,4495)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,00359703

StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 8 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 2,10416 - 0,0709296 * \text{COMPROMISO} - \\ & 0,0537239 * \text{NIVELES JERÁRQUICOS} + 0,172049 * \text{VALORES Y} \\ & \text{CREENCIAS} + 0,145755 * \text{BIENESTAR} + \\ & 0,119246 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} \\ & + 0,125446 * \text{ACEPTACION} + 0,140757 * \text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,335732 * \text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 69,3707% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 68,231%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,44721. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,63088 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,2999, que corresponde a NIVELES JERÁRQUICOS.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar NIVELES JERÁRQUICOS del modelo.

Décimo Análisis: Sin las variables independientes: Flujos de información, diálogos propositivos, reciprocidad, identidad, reconocimiento, solidaridad, competencias laborales, normas y reglamentos y niveles jerárquicos.

Tabla 44. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional.*

Regresión Múltiple - EMPATIA
Variable Dependiente: EMPATIA
Variables Independientes:
Compromiso
Valores y Creencias
Bienestar
Cumplimientos - Acuerdos
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 45. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	1,75837	1,77877	0,988528	0,3240
Compromiso	-0,0870095	0,0576182	-1,51011	0,1325
Valores y Creencias	0,166526	0,0526907	3,16044	0,0018
Bienestar	0,146032	0,0574769	2,5407	0,0118
Cumplimientos - Acuerdos	0,120069	0,0630339	1,90484	0,0581
Aceptación	0,114772	0,0535351	2,14387	0,0332
Credibilidad	0,133983	0,0709659	1,88799	0,0604
Integridad	0,331138	0,0601921	5,50135	0,0000

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 46. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5773,63	7	824,804	69,38	0,0000
Residuo	2567,73	216	11,8876		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	69,2169 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	68,2193 por ciento
Error estándar del est. =	3,44784
Error absoluto medio =	2,62564
Estadístico Durbin-Watson =	1,96931 (P=0,4095)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,00292769

StatAdvisor

El análisis muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 7 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\text{EMPATIA} = 1,58732 + 0,16761 \cdot \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,160906 \cdot \text{BIENESTAR} + 0,122732 \cdot \text{ACEPTACION} + 0,160521 \cdot \text{CREDIBILIDAD} + 0,317992 \cdot \text{INTEGRIDAD}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 68,4727% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 67,7496%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,47323. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,66332 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,1325, que corresponde a COMPROMISO. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar COMPROMISO del modelo.

Décimo Primer Análisis: Sin las variables independientes: Flujo de información, diálogos propositivos, reciprocidad, identidad, reconocimiento, solidaridad, competencias laborales, normas y reglamentos, niveles jerárquicos y compromiso.

Tabla 47. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - EMPATIA
Variable Dependiente: EMPATIA
Variables Independientes:
Valores y Creencias
Bienestar
Cumplimientos - Acuerdos
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 48. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,936902	1,69854	0,551592	0,5818
Valores y Creencias	0,155363	0,0523233	2,9693	0,0033
Bienestar	0,136079	0,057266	2,37627	0,0184
Cumplimientos - Acuerdos	0,107101	0,0626301	1,71006	0,0887
Aceptación	0,0987217	0,052624	1,87598	0,0620

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Credibilidad	0,12763	0,0710498	1,79634	0,0738
Integridad	0,320518	0,059956	5,34589	0,0000

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 49. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5746,52	6	957,753	80,09	0,0000
Residuo	2594,84	217	11,9578	Residuo	
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	68,8919 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	68,0318 por ciento
Error estándar del est. =	3,458
Error absoluto medio =	2,67139
Estadístico Durbin-Watson =	1,95182 (P=0,3597)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0127143

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 6 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\text{EMPATIA} = 0,936902 + 0,155363 \cdot \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,136079 \cdot \text{BIENESTAR} + 0,107101 \cdot \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + 0,0987217 \cdot \text{ACEPTACION} + 0,12763 \cdot \text{CREDIBILIDAD} + 0,320518 \cdot \text{INTEGRIDAD}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 68,8919% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 68,0318%. El error estándar del

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,458. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,67139 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0887, que corresponde a CUMPLIMIENTO ACUERDOS. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar CUMPLIMIENTO ACUERDOS del modelo.

Décimo segundo análisis. Sin las variables: Flujo de información, diálogos propositivos, reciprocidad, identidad, reconocimiento, solidaridad, competencias laborales, normas y reglamentos, niveles jerárquicos, compromiso y cumplimiento de acuerdos

Tabla 50. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - EMPATIA	
Variable Dependiente: EMPATIA	
Variables Independientes:	
Valores y Creencias	
Bienestar	
Aceptación	
Credibilidad	
Integridad	
Número de observaciones: 224	

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 51. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	1,58732	1,6627	0,954663	0,3408

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Valores y Creencias	0,16761	0,0520591	3,2196	0,0015
Bienestar	0,160906	0,0556391	2,89197	0,0042
Aceptación	0,122732	0,0509397	2,40936	0,0168
Credibilidad	0,160521	0,068698	2,33662	0,0204
Integridad	0,317992	0,0602017	5,28211	0,0000

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 52. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5711,55	5	1142,31	94,69	0,0000
Residuo	2629,81	218	12,0633		
Total (Corr.)	8341,36	223			

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	68,4727 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	67,7496 por ciento
Error estándar del est. =	3,47323
Error absoluto medio =	2,66332
Estadístico Durbin-Watson =	1,92128 (P=0,2785)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0264516

El StatAdvisor

El análisis muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre EMPATIA y 5 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\text{EMPATIA} = 1,58732 + 0,16761 \cdot \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,160906 \cdot \text{BIENESTAR} + 0,122732 \cdot \text{ACEPTACION} + 0,160521 \cdot \text{CREDIBILIDAD} + 0,317992 \cdot \text{INTEGRIDAD}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R^2 indica que el modelo así ajustado explica 68,4727% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R^2 ajustada, que es más apropiada para comparar modelos

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

con diferente número de variables independientes, es 67,7496%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,47323. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,66332 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0204, que corresponde a CREDIBILIDAD. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, ese término es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0%. Consecuentemente, probablemente no quisiera eliminar ninguna variable del modelo. En este caso se decide no removerla.

La ecuación del modelo en la primera hipótesis resulta

$$\text{EMPATIA} = 1,58732 + 0,16761 \cdot \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,160906 \cdot \text{BIENESTAR} + 0,122732 \cdot \text{ACEPTACION} + 0,160521 \cdot \text{CREDIBILIDAD} + 0,317992 \cdot \text{INTEGRIDAD}$$

Análisis arrojados en la Primera Hipótesis de los 20 expertos por el paquete Estadístico Statgraphics Centurión XVII-x64.

HIPOTESIS: H1: En la dimensión del capital social en las interacciones sociales los ítems de solidaridad, compromiso y reciprocidad inciden en la empatía entre líderes y colaboradores.

Análisis 1: Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de Capital Social y Capital Relacional

Tabla 53. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de Capital Social y Capital Relacional*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Integridad
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 54. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	3,01691	23,9149	0,126152	0,9076
Integridad	0,177145	0,808925	0,218989	0,8407
Reciprocidad	0,0434477	0,881039	0,0493142	0,9638

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Solidaridad	0,389889	0,661765	0,589166	0,5972
Compromiso	0,170837	0,744757	0,229386	0,8333
Normas y Reglamentos	0,166405	1,37148	0,121332	0,9111
Niveles Jerárquicos	-0,149494	1,15873	-0,129015	0,9055
Competencias de Colaboradores	0,154634	1,09403	0,141344	0,8966
Valores y Creencias	0,371039	1,13651	0,326471	0,7655
Identidad	0,0179326	0,467364	0,0383696	0,9718
Bienestar Laboral	0,216807	0,869579	0,249324	0,8192
Diálogos propositivos	-0,470646	1,90593	-0,246937	0,8209
Flujos de Información	-0,340276	0,844262	-0,403045	0,7139
Cumplimiento de acuerdos	-0,169102	0,70644	-0,239372	0,8262
Reconocimiento	0,25619	1,49861	0,170951	0,8751
Aceptación	-0,465463	1,71602	-0,271246	0,8038
Credibilidad	0,494375	1,05173	0,470057	0,6704

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64

Tabla 55. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	304,219	16	19,0137	1,60	0,3901
Residuo	35,5806	3	11,8602		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión X^l VII-X64.

R-cuadrada =	89,529 porciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	33,6835 porciento
Error estándar del est. =	3,44386
Error absoluto medio =	1,0693
Estadístico Durbin-Watson =	1,64406 (P=0,4560)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,135905

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 16 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado fue Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es mayor o igual que 0,05, no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

confianza del 95,0%.

$$\begin{aligned}
 \text{EMPATIA} = & 3,01691 + \\
 & 0,177145 * \text{INTE- GRIDAD} + \\
 & 0,0434477 * \text{RECIPROCIDAD} + \\
 & 0,389889 * \text{SOLIDARIDAD} + 0,170837 * \text{COMPROMISO} + \\
 & 0,166405 * \text{NORMAS Y REGLAMENTOS} - 0,149494 * \text{NI-} \\
 & \text{VELES JERÁRQUICOS} + 0,154634 * \text{COMPETENCIAS DE} \\
 & \text{COLABORADORES} + 0,371039 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + \\
 & 0,0179326 * \text{IDENTIDAD} + 0,216807 * \text{BIENESTAR LABORAL} - \\
 & 0,470646 * \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} - \\
 & 0,340276 * \text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} - \\
 & 0,169102 * \text{CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS} \\
 & + 0,25619 * \text{RECONOCIMIENTO} - 0,465463 * \text{ACEPTACIÓN} + \\
 & 0,494375 * \text{CREDIBILIDAD}
 \end{aligned}$$

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 89,529% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 33,6835%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,44386. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,0693 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,9718, que corresponde a Identidad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Identidad del modelo.

Análisis 2: Empatía sin la variable de Identidad

Tabla 56. *Análisis 2: Empatía sin la variable de Identidad*

Variable dependiente: Empatía

Variables independientes:

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 57. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	2,3106	13,2243	0,174724	0,8698
Reciprocidad	0,0537072	0,727194	0,0738554	0,9447
Solidaridad	0,379285	0,520865	0,728184	0,5068
Compromiso	0,182574	0,588204	0,310393	0,7718
Normas y Reglamentos	0,199912	0,916051	0,218233	0,8379
Niveles Jerárquicos	-0,186976	0,539835	-0,346358	0,7465
Competencias de Colaboradores	0,167285	0,903622	0,185128	0,8621
Valores y Creencias	0,405665	0,598437	0,677874	0,5350
Bienestar Laboral	0,22693	0,717755	0,316167	0,7677
Diálogos propositivos	-0,518973	1,23913	-0,418822	0,6969

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Flujos de Información	-0,363355	0,513185	-0,708039	0,5180
Cumplimiento de acuerdos	-0,165828	0,607466	-0,272984	0,7984
Reconocimiento	0,294554	0,966983	0,304612	0,7759
Aceptación	-0,51609	0,950397	-0,543026	0,6160
Credibilidad	0,527576	0,517875	1,01873	0,3659
Integridad	0,192983	0,602637	0,32023	0,7648

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64

Tabla 58. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	304,202	15	20,2801	2,28	0,2213
Residuo	35,598	4	8,89951		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	89,5238 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	50,2382 por ciento
Error estándar del est. =	2,9832
Error absoluto medio =	1,06926
Estadístico Durbin-Watson =	1,6624 (P=0,3327)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,126958

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 15 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

$$\begin{aligned}
 \text{EMPATIA} = & 2,3106 + 0,0537072 * \text{RECIPROCIDAD} + \\
 & 0,379285 * \text{SOLIDARIDAD} + 0,182574 * \text{COMPROMISO} + \\
 & 0,199912 * \text{NORMAS Y REGLAMENTOS} - \\
 & 0,186976 * \text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\
 & 0,167285 * \text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\
 & 0,405665 * \text{VALORES Y CREENCIAS} \\
 & + 0,22693 * \text{BIENESTAR LABORAL} - 0,518973 * \text{DÍALOGOS} \\
 & \text{PROPOSITIVOS} 0,363355 * \text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} - \\
 & 0,165828 * \text{CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS} + 0,294554 * \text{RECO-} \\
 & \text{NOCIMIENTO} \\
 & - 0,51609 * \text{ACEPTACIÓN} + 0,527576 * \text{CREDIBILIDAD} + \\
 & 0,192983 * \text{INTEGRIDAD}
 \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es mayor o igual que 0,05, no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 89,5238% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 50,2382%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,9832. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,06926 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,9447, que corresponde a Reciprocidad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Reciprocidad del modelo.

Análisis 3: Empatía sin las variables de Identidad y Reciprocidad

Tabla 59. *Análisis 3: Empatía sin las variables de Identidad y Reciprocidad*

Variable dependiente: Empatía

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Variables independientes:
Solidaridad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 60. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	2,41676	11,7661	0,2054	0,8454
Solidaridad	0,407069	0,322443	1,26245	0,2625
Compromiso	0,212358	0,383252	0,554096	0,6034
Normas y Reglamentos	0,146807	0,507988	0,288997	0,7842
Niveles Jerárquicos	-0,176998	0,467795	-0,378366	0,7207
Competencias de Colaboradores	0,220112	0,494234	0,44536	0,6747
Valores y Creencias	0,406511	0,535525	0,759089	0,4820
Bienestar Laboral	0,271302	0,351497	0,771847	0,4751
Diálogos propositivos	-0,538825	1,08266	-0,497688	0,6398
Flujos de Información	-0,348206	0,421036	-0,827022	0,4459
Cumplimiento de acuerdos	-0,134738	0,391987	-0,343731	0,7450
Reconocimiento	0,236814	0,509334	0,464947	0,6615
Aceptación	-0,505318	0,840563	-0,601166	0,5739
Credibilidad	0,515736	0,440749	1,17013	0,2947
Integridad	0,161338	0,379296	0,425362	0,6883

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 61. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	304,153	14	21,7252	3,05	0,1124
Residuo	35,6466	5	7,12931		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64*

R-cuadrada =	89,5095 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	60,1363 por ciento
Error estándar del est. =	2,67008
Error absoluto medio =	1,07457
Estadístico Durbin-Watson =	1,63975 (P=0,1571)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,137169

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 14 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es mayor o igual que 0,05, no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 2,41676 + 0,407069*\text{SOLIDARIDAD} + \\ & 0,212358*\text{COMPROMISO} \\ & + 0,146807*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} - 0,176998*\text{NIVELES} \\ & \text{JERÁRQUICOS} + 0,220112*\text{COMPETENCIAS DE COLABORA-} \\ & \text{DORES} \\ & + 0,406511*\text{VALORES Y CREENCIAS} + \\ & 0,271302*\text{BIENES- TAR LABORAL} - 0,538825*\text{DIÁLOGOS} \\ & \text{PROPOSITIVOS} \\ & - 0,348206*\text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} - 0,134738*\text{CUMPLI-} \\ & \text{MIENTO DE ACUERDOS} \\ & + 0,236814*\text{RECONOCIMIENTO} - 0,505318*\text{ACEPTACIÓN} + \\ & 0,515736*\text{CREDIBILIDAD} + 0,161338*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 89,5095% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 60,1363%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,67008. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,07457 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,7842, que corresponde a Normas y Reglamentos. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Normas y Reglamentos del modelo.

Análisis 4: Empatía sin identidad, reciprocidad y normas y reglamentos

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 62. *Análisis 4: Empatía sin identidad, reciprocidad y normas y reglamentos*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Solidaridad
Compromiso
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 63. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	3,74781	9,96605	0,376058	0,7198
Solidaridad	0,392072	0,292928	1,33846	0,2292
Compromiso	0,218844	0,352164	0,621425	0,5572
Niveles Jerárquicos	-0,0668432	0,249627	-0,267772	0,7978
Competencias de Colaboradores	0,236726	0,451836	0,52392	0,6191
Valores y Creencias	0,30144	0,361922	0,832886	0,4368
Bienestar Laboral	0,28501	0,32058	0,889044	0,4082
Diálogos propositivos	-0,444654	0,950337	-0,467891	0,6564
Flujos de Información	-0,238279	0,166158	-1,43405	0,2016
Cumplimiento de acuerdos	-0,130951	0,360608	-0,36314	0,7290
Reconocimiento	0,125376	0,306297	0,409326	0,6965
Aceptación	-0,342728	0,574848	-0,596205	0,5728
Credibilidad	0,418409	0,261715	1,59872	0,1610
Integridad	0,0937547	0,274874	0,341082	0,7447

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64

Tabla 64. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	303,558	13	23,3506	3,87	0,0533
Residuo	36,242	6	6,04033		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa Statgraphics Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	89,3343 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	66,2253 por ciento
Error estándar del est. =	2,45771
Error absoluto medio =	1,05042
Estadístico Durbin-Watson =	1,72413 (P=0,2540)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,105201

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 13 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es

$$\begin{aligned}
 \text{EMPATIA} = & 3,74781 + 0,392072 * \text{SOLIDARIDAD} + \\
 & 0,218844 * \text{COMPROMISO} - 0,0668432 * \text{NIVELES JERÁRQUI- COS} + \\
 & 0,236726 * \text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\
 & 0,30144 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,28501 * \text{BIENESTAR LABO-} \\
 & \text{RAL} - 0,444654 * \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} - 0,238279 * \text{FLUJOS DE} \\
 & \text{INFORMACIÓN} - 0,130951 * \text{CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS} \\
 & + 0,125376 * \text{RECONOCIMIENTO} - \\
 & 0,342728 * \text{ACEPTACIÓN} + 0,418409 * \text{CREDIBILIDAD} + \\
 & 0,0937547 * \text{INTEGRIDAD}
 \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es mayor o igual que 0,05, no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 89,3343% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 66,2253%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,45771. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,05042 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,7978, que corresponde a Niveles Jerárquicos.

Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Niveles Jerárquicos del modelo.

Análisis 5: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos y Niveles Jerárquicos

Tabla 65. *Análisis 5: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos y Niveles Jerárquicos*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Solidaridad
Compromiso
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 66. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	4,93974	8,30447	0,594829	0,5707
Solidaridad	0,391158	0,272796	1,43388	0,1947
Compromiso	0,154729	0,240511	0,643335	0,5405
Competencias de Colaboradores	0,133021	0,216748	0,613713	0,5588
Valores y Creencias	0,249494	0,284559	0,876774	0,4097
Bienestar Laboral	0,213818	0,166827	1,28168	0,2408
Diálogos propositivos	-0,256835	0,597189	-0,430074	0,6801
Flujos de Información	-0,213332	0,128135	-1,6649	0,1399
Cumplimiento de acuerdos	-0,182264	0,284502	-0,640642	0,5422
Reconocimiento	0,0955557	0,265743	0,359579	0,7298
Aceptación	-0,231882	0,371475	-0,624219	0,5523
Credibilidad	0,370075	0,176493	2,09682	0,0742
Integridad	0,0973752	0,25569	0,380832	0,7146

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64

Tabla 67. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	303,125	12	25,2604	4,82	0,0229
Residuo	36,6751	7	5,2393		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	89,2069 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	70,7043 por ciento
Error estándar del est. =	2,28895
Error absoluto medio =	1,07152

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Estadístico Durbin-Watson =	1,64847 (P=0,1562)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,137015

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 12 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 4,93974 + 0,391158 * \text{SOLIDARIDAD} + \\ & 0,154729 * \text{COMPROMISO} \\ & + 0,133021 * \text{COMPETENCIAS DE} \\ & \text{COLABORADORES} + 0,249494 * \text{VALORES Y} \\ & \text{CREENCIAS} + 0,213818 * \text{BIENES- TAR LABORAL} - \\ & 0,256835 * \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} \\ & - 0,213332 * \text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} - 0,182264 * \text{CUMPLI-} \\ & \text{MIENTO DE ACUERDOS} \\ & + 0,0955557 * \text{RECONOCIMIENTO} - 0,231882 * \text{ACEPTACIÓN} + \\ & 0,370075 * \text{CREDIBILIDAD} + 0,0973752 * \text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 89,2069% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 70,7043%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,28895. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,07152 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,7298, que corresponde a Reconocimiento. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Reconocimiento del modelo.

Análisis 6: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos y Reconocimiento

Tabla 68. *Análisis 6: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos y Reconocimiento*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Solidaridad
Compromiso
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 69. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	6,14907	7,16787	0,857866	0,4159
Solidaridad	0,445146	0,215009	2,07036	0,0722
Compromiso	0,14054	0,223969	0,627497	0,5478

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Competencias de Colaboradores	0,16454	0,187134	0,879266	0,4049
Valores y Creencias	0,305724	0,224428	1,36223	0,2102
Bienestar Laboral	0,229173	0,15224	1,50533	0,1707
Diálogos propositivos	-0,327761	0,532116	-0,615959	0,5550
Flujos de Información	-0,216882	0,120602	-1,79833	0,1098
Cumplimiento de acuerdos	-0,124223	0,221164	-0,561679	0,5897
Aceptación	-0,259247	0,34324	-0,755293	0,4717
Credibilidad	0,378885	0,164999	2,2963	0,0508
Integridad	0,0514872	0,209162	0,246159	0,8118

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64

Tabla 70. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	302,447	11	27,4952	5,89	0,0092
Residuo	37,3525	8	4,66907		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	89,0075 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	73,8928 por ciento
Error estándar del est. =	2,1608
Error absoluto medio =	1,09106
Estadístico Durbin-Watson =	1,65442 (P=0,2162)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,127442

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 11 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 6,14907 + 0,445146*\text{SOLIDARIDAD} + 0,14054*\text{COM-} \\ & \text{PROMISO} + 0,16454*\text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} \\ & + 0,305724*\text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,229173*\text{BIENES-} \\ & \text{TAR LABORAL} - 0,327761*\text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} \\ & - 0,216882*\text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} - 0,124223*\text{CUMPLI-} \\ & \text{MIENTO DE} \\ & \text{ACUERDOS} - 0,259247*\text{ACEPTACIÓN} + 0,378885*\text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,0514872*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 89,0075% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 73,8928%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,1608. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,09106 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,8118, que corresponde a Integridad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Integridad del modelo.

Análisis 7: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento e Integridad.

Tabla 71. *Análisis 7: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento e Integridad.*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Solidaridad

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Compromiso
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 72. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	6,32496	6,74969	0,937075	0,3732
Solidaridad	0,459772	0,195554	2,35112	0,0432
Compromiso	0,150003	0,208813	0,718363	0,4908
Competencias de Colaboradores	0,184502	0,159606	1,15599	0,2775
Valores y Creencias	0,334941	0,18026	1,8581	0,0961
Bienestar Laboral	0,251835	0,114746	2,19473	0,0558
Diálogos propositivos	-0,397776	0,425603	-0,934619	0,3744
Flujos de Información	-0,212647	0,112967	-1,88238	0,0925
Cumplimiento de acuerdos	-0,0923731	0,169747	-0,54418	0,5995
Aceptación	-0,298758	0,287127	-1,04051	0,3252
Credibilidad	0,402283	0,127636	3,15179	0,0117

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64

Tabla 73. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
--------	-------------------	----	----------------	---------	---------

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

Modelo	302,165	10	30,2165	7,23	0,0033
Residuo	37,6355	9	4,18172		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	88,9242 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	76,6178 por ciento
Error estándar del est. =	2,04492
Error absoluto medio =	1,09853
Estadístico Durbin-Watson =	1,67209 (P=0,2086)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,13079

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 10 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

EMPATIA = 6,32496 + 0,459772*SOLIDARIDAD + 0,150003*COMPROMISO + 0,184502*COMPETENCIAS DE COLABORADORES + 0,334941*VALORES Y CREENCIAS + 0,251835*BIENES- TAR LABORAL - 0,397776*DIÁLOGOS PROPOSITIVOS - 0,212647*FLUJOS DE INFORMACIÓN - 0,0923731*CUMPLI- MIENTO DE ACUERDOS - 0,298758*ACEPTACIÓN + 0,402283*CREDIBILIDAD
--

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 88,9242% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 76,6178%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,04492. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,09853 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,5995, que corresponde a Cumplimiento de acuerdos. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Cumplimiento de acuerdos del modelo.

Análisis 8: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad y Cumplimiento de Acuerdo.

Tabla 74. *Análisis 8: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad y Cumplimiento de Acuerdos*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Compromiso
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 75. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

		Error		
--	--	--------------	--	--

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Parámetros	Estimación	Estándar	Estadístico T	Valor P
CONSTANTE	0,767654	7,00815	0,109537	0,9147
Compromiso	0,0832438	0,181279	0,459203	0,6550
Competencias de Colaboradores	0,179972	0,129031	1,3948	0,1906
Valores y Creencias	0,433308	0,174642	2,48113	0,0305
Bienestar Laboral	0,242543	0,119254	2,03384	0,0668
Diálogos propositivos	-0,0885076	0,237562	-0,372567	0,7165
Flujos de Información	-0,163038	0,128808	-1,26575	0,2318
Aceptación	-0,106025	0,178862	-0,592776	0,5653
Credibilidad	0,35908	0,144732	2,481	0,0305

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.

Tabla 76. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	277,623	8	34,7029	6,14	0,0037
Residuo	62,1771	11	5,65247		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	81,7018 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	68,3941 por ciento
Error estándar del est. =	2,37749
Error absoluto medio =	1,31565
Estadístico Durbin-Watson =	1,60503 (P=0,1824)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,108528

El StatAdvisor

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 8 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 0,767654 + 0,0832438 * \text{COMPROMISO} + \\ & 0,179972 * \text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,433308 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + \\ & 0,242543 * \text{BIENES- TAR LABORAL} - 0,0885076 * \text{DIÁLOGOS} \\ & \text{PROPOSITIVOS} \\ & - 0,163038 * \text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} - \\ & 0,106025 * \text{ACEPTACIÓN} \\ & + 0,35908 * \text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 81,7018% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 68,3941%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,37749.

Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,31565 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,7165, que corresponde a Diálogos propositivos. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Diálogos propositivos del modelo.

Análisis 9: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad, Cumplimiento de Acuerdos y Diálogos Propositivos.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 77. *Análisis 9: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad, Cumplimiento de Acuerdos y Diálogos Propositivos*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Solidaridad
Compromiso
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Flujos de Información
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 78. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,234267	6,35703	0,0368516	0,9713
Solidaridad	0,18971	0,151778	1,24991	0,2373
Compromiso	0,0709518	0,16233	0,437084	0,6705
Competencias de Colaboradores	0,18131	0,120085	1,50985	0,1593
Valores y Creencias	0,324544	0,161971	2,00372	0,0704
Bienestar Laboral	0,216655	0,108201	2,00234	0,0705
Flujos de Información	-0,231162	0,122089	-1,89338	0,0849
Aceptación	-0,102355	0,137966	-0,741889	0,4737
Credibilidad	0,30549	0,125272	2,43863	0,0329

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64

Tabla 79. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	284,668	8	35,5835	7,10	0,0020
Residuo	55,1316	11	5,01196		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 8 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 0,234267 + 0,18971*\text{SOLIDARIDAD} + \\ & 0,0709518*\text{COMPROMISO} \\ & + 0,18131*\text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} \\ & + 0,324544*\text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,216655*\text{BIENES-} \\ & \text{TAR LABORAL} - 0,231162*\text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} \\ & - 0,102355*\text{ACEPTACIÓN} + 0,30549*\text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 83,7753% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 71,9755%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,23874. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,40449 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,6705, que corresponde a Compromiso. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Compromiso del modelo.

Análisis 10: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad, Cumplimiento de Acuerdos, Diálogos Propositivos y Compromiso

Tabla 80. *Regresión Múltiple - Empatía*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Reciprocidad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Identidad
Diálogos propositivos
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Integridad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 81. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	1,83859	7,75616	0,23705	0,8174
Reciprocidad	0,272391	0,211521	1,28777	0,2268
Compromiso	0,16706	0,170168	0,981734	0,3494
Normas y Reglamentos	-0,0719154	0,13581	-0,529529	0,6080
Niveles Jerárquicos	0,205214	0,133783	1,53393	0,1561
Identidad	0,121354	0,158006	0,768036	0,4602
Diálogos propositivos	0,0157463	0,216155	0,0728472	0,9434
Cumplimiento de acuerdos	-0,255951	0,165005	-1,55117	0,1519
Reconocimiento	0,268659	0,208684	1,28739	0,2270
Integridad	0,250222	0,205816	1,21576	0,2520

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.

Tabla 82. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	279,94	9	31,1044	5,20	0,0083
Residuo	59,8602	10	5,98602		
Total (Corr.)	339,8	19			

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	82,3837 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	66,529 por ciento
Error estándar del est. =	2,44664
Error absoluto medio =	1,42171
Estadístico Durbin-Watson =	2,49948 (P=0,9189)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,315981

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 9 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = \text{EMPATÍA} = & 1,83859 + \\ & 0,272391 * \text{RECIPROCI- DAD} + 0,16706 * \text{COMPROMISO} - \\ & 0,0719154 * \text{NORMAS} \quad \text{Y} \quad \text{REGLAMENTOS} \quad + \\ & 0,205214 * \text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,121354 * \text{IDENTIDAD} + 0,0157463 * \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} \\ & - 0,255951 * \text{CUMPLIMIENTO DE} \\ & \text{ACUERDOS} + 0,268659 * \text{RECO- NOCIMIENTO} + \\ & 0,250222 * \text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 82,3837% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 66,529%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,44664.

Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,42171 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,9434, que corresponde a Diálogos propositivos. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Diálogos propositivos del modelo.

Análisis 11: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad, Cumplimiento de Acuerdos, Diálogos Propositivos, Compromiso y Diálogos Propositivos

Tabla 83. *Regresión Múltiple - Empatía*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Solidaridad
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Flujos de Información
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 84. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	3,04883	6,46766	0,471395	0,6466
Solidaridad	0,269413	0,193179	1,39463	0,1907
Competencias de Colaboradores	0,172642	0,11116	1,5531	0,1487

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Valores y Creencias	0,354681	0,157274	2,25518	0,0455
Bienestar Laboral	0,205265	0,10792	1,90201	0,0837
Flujos de Información	-0,231351	0,113846	-2,03214	0,0670
Reconocimiento	-0,123679	0,182595	-0,67734	0,5122
Aceptación	-0,0685788	0,126104	-0,543827	0,5974
Credibilidad	0,300457	0,123959	2,42384	0,0338

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64 .

Tabla 85. Análisis de Varianza

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	285,957	8	35,7446	7,30	0,0018
Residuo	53,8434	11	4,89485		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	84,1544 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	72,6303 por ciento
Error estándar del est. =	2,21243
Error absoluto medio =	1,37761
Estadístico Durbin-Watson =	1,80523 (P=0,2195)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0220528

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 8 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

Tabla 86. Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	3,04883	6,46766	0,471395	0,6466
Solidaridad	0,269413	0,193179	1,39463	0,1907
Competencias de Colaboradores	0,172642	0,11116	1,5531	0,1487
Valores y Creencias	0,354681	0,157274	2,25518	0,0455
Bienestar Laboral	0,205265	0,10792	1,90201	0,0837

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Flujos de Información	-0,231351	0,113846	-2,03214	0,0670
Reconocimiento	-0,123679	0,182595	-0,67734	0,5122
Aceptación	-0,0685788	0,126104	-0,543827	0,5974
Credibilidad	0,300457	0,123959	2,42384	0,0338

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.

Tabla 87. Análisis de Varianza

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	285,957	8	35,7446	7,30	0,0018
Residuo	53,8434	11	4,89485		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	84,1544 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	72,6303 por ciento
Error estándar del est. =	2,21243
Error absoluto medio =	1,37761
Estadístico Durbin-Watson =	1,80523 (P=0,2195)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0220528

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 8 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 3,04883 + 0,269413*\text{SOLIDARIDAD} + \\ & 0,172642*\text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,354681*\text{VALORES Y CREENCIAS} + \\ & 0,205265*\text{BIENES- TAR LABORAL} - 0,231351*\text{FLUJOS DE} \\ & \text{INFORMACIÓN} \\ & - 0,123679*\text{RECONOCIMIENTO} - 0,0685788*\text{ACEPTACIÓN} \\ & + 0,300457*\text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 84,1544% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 72,6303%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,21243. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,37761 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,5974, que corresponde a Aceptación. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Aceptación del modelo.:

Análisis 12: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad, Cumplimiento de Acuerdos, Diálogos Propositivos, Compromiso, Diálogos Propositivos y Aceptación

Tabla 88. *Regresión Múltiple – Empatía*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Solidaridad
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Flujos de Información
Credibilidad
Número de observaciones: 20

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 89. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-0,0981363	5,24001	-0,0187283	0,9853
Solidaridad	0,167078	0,139883	1,19441	0,2537
Competencias de Colaboradores	0,157902	0,104833	1,50622	0,1559
Valores y Creencias	0,311816	0,142249	2,19205	0,0472
Bienestar Laboral	0,229276	0,0998304	2,29665	0,0389
Flujos de Información	-0,177182	0,0924407	-1,91672	0,0775
Credibilidad	0,286479	0,109338	2,62013	0,0212

Fuente: *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 6..*

Tabla 90. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	281,787	6	46,9645	10,52	0,0002
Residuo	58,0132	13	4,46255		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64*

R-cuadrada =	82,9273 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	75,0475 por ciento
Error estándar del est. =	2,11248
Error absoluto medio =	1,45188
Estadístico Durbin-Watson =	1,72381 (P=0,2287)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0541819

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 6 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación esta-

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

$$\begin{aligned} \text{EMPATIA} = & 0,0981363 + 0,167078 * \text{SOLIDARIDAD} + \\ & 0,157902 * \text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,311816 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,229276 * \text{BIENESTAR} \\ & \text{LA- BORAL} - 0,177182 * \text{FLUJOS DE} \\ & \text{INFORMACIÓN} + 0,286479 * \text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

dísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 82,9273% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 75,0475%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,11248. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,45188 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,2537, que corresponde a Solidaridad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Solidaridad del modelo

Análisis 13: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad, Cumplimiento de Acuerdos, Diálogos Propositivos, Compromiso, Diálogos Propositivos, Aceptación y Solidaridad

Tabla 91. *Regresión Múltiple – Empatía*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Competencias de Colaboradores

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Flujos de Información
Credibilidad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 92. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,148034	5,31513	0,0278514	0,9782
Competencias de Colaboradores	0,153081	0,10634	1,43955	0,1720
Valores y Creencias	0,395855	0,125499	3,15426	0,0070
Bienestar Laboral	0,236235	0,101167	2,33509	0,0349
Flujos de Información	-0,143371	0,0893303	-1,60495	0,1308
Credibilidad	0,324137	0,106277	3,04993	0,0087

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.

Tabla 93. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	275,42	5	55,0841	11,98	0,0001
Residuo	64,3795	14	4,59854		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	81,0537 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	74,2872 por ciento
Error estándar del est. =	2,14442
Error absoluto medio =	1,46733
Estadístico Durbin-Watson =	1,61049 (P=0,1871)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,098856

El StatAdvisor

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 5 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\text{EMPATIA} = 0,148034 + 0,153081 * \text{COMPETENCIAS DE CO-LABORADORES} + 0,395855 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,236235 * \text{BIENESTAR LABORAL} - 0,143371 * \text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} + 0,324137 * \text{CREDIBILIDAD}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 81,0537% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 74,2872%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,14442. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,46733 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,1720, que corresponde a Competencias de Colaboradores. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Competencias de Colaboradores del modelo.

Análisis 14: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad, Cumplimiento de Acuerdos, Diálogos Propositivos, Compromiso, Diálogos Propositivos, Aceptación,

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Solidaridad y Competencias de Colaboradores.

Tabla 94. *Regresión Múltiple – Empatía*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Flujos de Información
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 95. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	10,3044	6,40706	1,60829	0,1273
Valores y Creencias	0,489	0,173429	2,81959	0,0123
Bienestar Laboral	0,198766	0,144175	1,37864	0,1870
Flujos de Información	0,0245317	0,112258	0,21853	0,8298

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64 .

Tabla 96. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	189,029	3	63,0096	6,69	0,0039
Residuo	150,771	16	9,4232		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64

R-cuadrada =	55,6294 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	47,31 por ciento
Error estándar del est. =	3,06972
Error absoluto medio =	2,30424
Estadístico Durbin-Watson =	2,0208 (P=0,5131)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0580178

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 3 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{EMPATIA} = 10,3044 + 0,489 \cdot \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,198766 \cdot \text{BIENESTAR LABORAL} + 0,0245317 \cdot \text{FLUJOS DE IN- FORMACIÓN}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 55,6294% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 47,31%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,06972. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,30424 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,8298, que corresponde a Flujos de Información. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Flujos de Información del modelo.

Análisis 15: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad, Cumplimiento de Acuerdos, Diálogos Propositivos, Compromiso, Diálogos Propositivos, Aceptación, Solidaridad, Competencias de Colaboradores y Flujos de Información.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 97. *Regresión Múltiple – Empatía*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Credibilidad
Número de observaciones: 20

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

Tabla 98. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	1,76079	5,06055	0,347945	0,7324
Valores y Creencias	0,375599	0,135176	2,7786	0,0134
Bienestar Laboral	0,232094	0,109832	2,11316	0,0506
Credibilidad	0,314487	0,0912844	3,44514	0,0033

Fuente: *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64 .*

Tabla 99. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	252,982	3	84,3272	15,54	0,0001
Residuo	86,8184	16	5,42615		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

R-cuadrada =	74,4502 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,6596 por ciento
Error estándar del est. =	2,32941
Error absoluto medio =	1,80515
Estadístico Durbin-Watson =	2,11089 (P=0,5949)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,138252

El StatAdvisor

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 3 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\text{EMPATIA} = 1,76079 + 0,375599 \cdot \text{VALORES Y} \\ \text{CREENCIAS} + 0,232094 \cdot \text{BIENESTAR LABORAL} + \\ 0,314487 \cdot \text{CREDIBILIDAD}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 74,4502% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,6596%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,32941. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 1,80515 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0506, que corresponde a Bienestar Laboral. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Bienestar Laboral del modelo.

Análisis 16: Empatía sin las variables de: Identidad, Reciprocidad, Normas y Reglamentos, Niveles Jerárquicos, Reconocimiento, Integridad, Cumplimiento de Acuerdos, Diálogos Propositivos, Compromiso, Aceptación, Solidaridad, Competencias de Colaboradores, Flujos De Información y Bienestar Laboral.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 100. *Regresión Múltiple – Empatía*

Variable dependiente: Empatía
Variables independientes:
Valores y Creencias
Credibilidad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 101. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	5,32466	5,23503	1,01712	0,3234
Valores y Creencias	0,529244	0,125032	4,23286	0,0006
Credibilidad	0,297269	0,0997576	2,97992	0,0084

Fuente: Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.

Tabla 102. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	228,751	2	114,376	17,51	0,0001
Residuo	111,049	17	6,53227		
Total (Corr.)	339,8	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	67,3194 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	63,4747 por ciento
Error estándar del est. =	2,55583
Error absoluto medio =	2,02245
Estadístico Durbin-Watson =	2,31555 (P=0,7719)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,223584

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Empatía y 2 variables independientes. La ecuación del modelo

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

ajustado es

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación esta-

$$\text{EMPATIA} = 5,32466 + 0,529244 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,297269 * \text{CREDIBILIDAD}$$

dísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 67,3194% de la variabilidad en Empatía. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 63,4747%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 2,55583. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,02245 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0084, que corresponde a Credibilidad. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, ese término es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0%. Consecuentemente, probablemente no quisiera eliminar ninguna variable del modelo.

Se infiere en esta hipótesis que, tanto para el grupo de empresas analizadas (224) (ver tabla 15) como para los expertos (20) (ver tabla 16), la empatía es explicada entre un 68.5 y 67.8 % por los ítems de “valores y creencias” y “credibilidad” principalmente. Por consiguiente, de acuerdo con la hipótesis planteada, se puede afirmar que hay coherencia y rigor científico en los resultados de la investigación. De manera particular, se observa que cada uno de estos ítems se relaciona con la empatía en diferentes niveles, tanto para las empresas como para los expertos, de la siguiente manera: 1) integridad con un 0.317, 2; valores y creencias con un 0.167, 61; bienestar con un 0.161; credibilidad con 0.1605

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

y la aceptación con 0,123. Los empresarios y expertos los ítems de valores y creencias 0,53 y credibilidad con 0,29. Lo que significa que, tanto para las empresas como para los expertos, para mejorar la empatía entre líderes y colaboradores, es importante realizar actividades encaminadas a fortalecer los ítems de “valores y creencias” y la “credibilidad” entre líderes y colaboradores. Paralelamente, también se observa que es importante desarrollar estrategias encaminadas a fortalecer el bienestar, la aceptación y la integridad.

Por lo tanto, esta hipótesis no se comprobó de acuerdo con el análisis estadístico y a la muestra seleccionada, dado que la solidaridad, el compromiso y la reciprocidad no inciden en la empatía entre líderes y colaboradores (Anexo 5). Análisis arrojados en la primera hipótesis de las 224 empresas y 20 expertos por el paquete estadístico Statgraphics Centurión Xvii-X64.

Tabla 103. *Resumen de hallazgos basados en los datos de las empresas sobre la primera hipótesis*

Descripción de los análisis	Ecuación del modelo	Resultados estadísticos de acuerdo con los análisis de correlación múltiple
Primer análisis: Variable (Item) dependiente empatía vs. Variables (ítems) independientes: integridad, reciprocidad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, bienestar, diálogos propositivos, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, aceptación y credibilidad.	$\text{EMPATIA} = 2,54413 + 0,332768 * \text{Integridad} - 0,0273192 * \text{Reciprocidad} + 0,0647875 * \text{Solidaridad} - 0,0933535 * \text{Compromiso} + 0,077145 * \text{Normas y Reglas} - 0,0736281 * \text{Niveles Jerárquicos} - 0,0550779 * \text{Competencias Colaboradoras} + 0,169754 * \text{Valores y Creencias} - 0,0311266 * \text{Identidad} + 0,145901 * \text{Bienestar} - 0,0210214 * \text{Diálogo Propositivos} + 0,0153642 * \text{Flujos Información} + 0,0927003 * \text{Cumplimiento Acuerdos} + 0,0576441 * \text{Reconocimiento} + 0,121516 * \text{Aceptación} + 0,134431 * \text{Credibilidad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P es más alto de las variables independientes es 0,7856, que corresponde a Flujos de Información. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este término no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se excluyó esta variable del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Segundo análisis: Variable (Ítem) dependiente empatía vs. variables (ítems) independientes: (sin la variable de flujos de información de acuerdo al primer análisis) = integridad, reciprocidad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, bienestar, diálogos propositivos, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, aceptación y credibilidad.	EMPATIA = EMPATIA = 2,48257 + 0,332294*Integridad- 0,0284547*Reciprocidad+ 0,0669103*Solidaridad- 0,0930841*Compromiso + 0,077654*Normas y reglas - 0,0725154*Niveles Jerárquicos - 0,0548167*Competencias Colaboradores + 0,169383*Valores y Creencias - 0,0309042*Identidad + 0,146373*Bienestar - 0,0142803*Diálogos Propositivos + 0,0946211*Cumplimiento acuerdos + 0,0599583*Reconocimiento + 0,122083*Aceptación + 0,136247*Credibilidad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor-P sobre las variables independientes es 0,8306, que corresponde a los Diálogos Propositivos. Puesto que el valor-P fue mayor o igual que 0,05, ese valor no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se excluye esta variable del modelo.
Tercer análisis: Variable (Ítem) dependiente empatía vs. Variables (ítems) independientes: (sin la variable de flujos de información de acuerdo al primer análisis y sin la variable de diálogos propositivos de acuerdo al segundo análisis) = integridad, reciprocidad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, bienestar, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, aceptación y credibilidad.	EMPATIA = 2,49049 + 0,333142*Integridad - 0,0309269*Reciprocidad + 0,0658029*Solidaridad- 0,0921989*Compromiso + 0,076962*Normas y reglas - 0,0719537*Niveles jerárquicos - 0,0555923*Competencias Colaboradores + 0,168738*Valores y Creencias- 0,0321597*Identidad + 0,143864*Bienestar + 0,0918059*Cumplimiento de acuerdos + 0,060724*Reconocimiento + 0,119997*Aceptación + 0,133146*Credibilidad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, note que el valor-P fue más alto de las variables independientes es 0,6307, que corresponde a Reciprocidad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, esa representación no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se retiró esta variable del modelo.
Cuarto análisis: Variable (Ítem) dependiente empatía vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de flujos de información, diálogos propositivos, y reciprocidad de acuerdo al primer, segundo y tercer análisis) = integridad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, bienestar, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, aceptación y credibilidad.	EMPATIA = 2,34828 + 0,0904583*Cumplimiento y acuerdos + 0,0535591*Reconocimiento + 0,12117*Aceptación + 0,13023*Credibilidad + 0,333139*Integridad + 0,058907*Solidaridad - 0,102045*Compromiso + 0,0752645*Normas y reglas - 0,0723136*Niveles jerárquicos - 0,0550106*Competencia Colaboradores + 0,169686*Valores y Creencias - 0,0311476*Identidad + 0,143246*Bienestar	Para determinar si el modelo podría simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,6152, que corresponde a Identidad. Puesto que el valor-P fue mayor o igual que 0,05, ese término no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% o mayor. Consecuentemente, se removió esta variable del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Quinto análisis: Variable (Ítem) dependiente empatía vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de flujos de información, diálogos propositivos, reciprocidad e identidad de acuerdo al primer, segundo, tercer y cuarto análisis) = integridad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, bienestar, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, aceptación y credibilidad.	EMPATIA = 2,29551 + 0,055534*Solidaridad - 0,107071*Compromiso + 0,0761076*Normas y regla - 0,0715335*Niveles jerárquicos - 0,0606016*Competencias Colaboradores + 0,165652*Valores y Creencias + 0,136672*Bienestar + 0,0924897*Cumplimiento acuerdos + 0,05251*Reconocimiento + 0,119609*Aceptación + 0,125152*Credibilidad + 0,332439*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un valor-P más alto de las variables independientes es 0,4393, perteneciente a la variable de Reconocimiento. Como el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% o mayor. Consecuentemente, se retiró esta variable del modelo.
Sexto análisis: Variable (Ítem) dependiente empatía vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de flujos de información, diálogos propositivos, reciprocidad, identidad y reconocimiento de acuerdo al primer, segundo, tercer cuarto y quinto análisis) = integridad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, bienestar, cumplimiento de acuerdos, aceptación y credibilidad.	EMPATIA = 2,32749 + 0,055224*Solidaridad 0,101801*Compromiso + 0,0751776*Normas y Regla 0,0670508*Nivel Jerárquico 0,058703*Competencias Colaboradores + 0,171358*Valores y Creencias + 0,14276*Bienestar + 0,100231*Cumplimiento Acuerdos + 0,129415*Aceptación + 0,133262*Credibilidad + 0,334421*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,3707, que pertenece a Solidaridad. Como este valor-P es mayor o igual que 0,05, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% o mayor. Consecuentemente, se removió esta variable del modelo.
Séptimo análisis: variable (ítem) dependiente empatía vs. Variables (ítems) independientes = integridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, bienestar, cumplimiento de acuerdos, aceptación y credibilidad.	EMPATIA = 2,40133 - 0,0808258*Compromiso + 0,0802719*Normas y Regla 0,0684*Niveles Jerárquicos - 0,0525146*Competencias Colaboradores + 0,173767*Valores y Creencias + 0,1526*Bienestar + 0,101028*Cumplimiento Acuerdos + 0,137287*Aceptación + 0,130251*Credibilidad + 0,336651*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes fue de 0,3384, perteneciente a la variable de Competencias de los Colaboradores. Como este valor-P fue mayor o igual que 0,05, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% o mayor. Consecuentemente, se eliminó esta variable en el modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Octavo análisis: Variable (ítem) dependiente empatía vs. Variables (ítems) independientes = integridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, , valores y creencias, bienestar, cumplimiento de acuerdos, aceptación y credibilidad	EMPATIA = 2,11299 - 0,0890291*Compromiso + 0,0710756*Normas y Reglas - 0,0777169*Niveles Jerárquicos + 0,163356*Valores y Creencias + 0,150631*Bienestar + 0,108226*Cumplimiento Acuerdos + 0,128547*Aceptación + 0,132714*Credibilidad + 0,32955*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,1662, que corresponde a normas y reglas . Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% o mayor. Consecuentemente, se removió esta variable del modelo.
Noveno análisis: variable (ítem) dependiente empatía vs. Variables (ítems) independientes = integridad, compromiso, niveles jerárquicos, , valores y creencias, bienestar, cumplimiento de acuerdos, aceptación y credibilidad	EMPATIA = 2,10416 - 0,0709296*Compromiso - 0,0537239*Niveles Jerárquicos + 0,172049*Valores y Creencias + 0,145755*Bienestar + 0,119246*Cumplimiento Acuerdos + 0,125446*Aceptación + 0,140757*Credibilidad + 0,335732*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,2999, que corresponde a Niveles Jerárquicos . Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, esa representación no fue estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95,0% o mayor. Consecuentemente, esta variable se eliminó del modelo.
Decimo análisis: Variable (Ítem) dependiente empatía vs. Variables (ítems) independientes = integridad, compromiso, valores y creencias, bienestar, cumplimiento de acuerdos, aceptación y credibilidad	EMPATIA = 1,75837 - 0,0870095*Compromiso + 0,166526*Valores y Creencias + 0,146032*Bienestar + 0,120069*Cumplimiento Acuerdos + 0,114772*Aceptación + 0,133983*Credibilidad + 0,331138*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,1325, perteneciente a la variable Compromiso . Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este valor no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% o mayor. Consecuentemente, se removió esta variable del modelo.
Décimo primero análisis: variable (ítem) dependiente empatía vs. Variables (ítems) independientes = integridad, valores y creencias, bienestar, cumplimiento de acuerdos, aceptación y credibilidad	EMPATIA = 0,936902 + 0,155363*Valores y Creencias + 0,136079*Bienestar + 0,107101*Cumplimiento Acuerdos + 0,0987217*Aceptación + 0,12763*Credibilidad + 0,320518*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0887, correspondió a la variable de Cumplimiento de Acuerdos. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este valor no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% o mayor. Consecuentemente, se eliminó esta variable del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Décimo segundo análisis: variable (ítem) dependiente empatía vs. Variables (ítems) independientes = integridad, valores y creencias, bienestar, aceptación y credibilidad	EMPATIA = 1,58732 + 0,16761*Valores y Creencias + 0,160906*Bienestar + 0,122732*Aceptación + 0,160521*Credibilidad + 0,317992*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor-P sobre las variables independientes de 0,0204, perteneciente a la variable de Credibilidad. Por estar este valor-P menor que 0,05, fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0%. Consecuentemente, no se removió ninguna variable del modelo.
---	---	---

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 104. Resumen de hallazgos basados en los datos de las empresas y los expertos sobre la primera hipótesis.

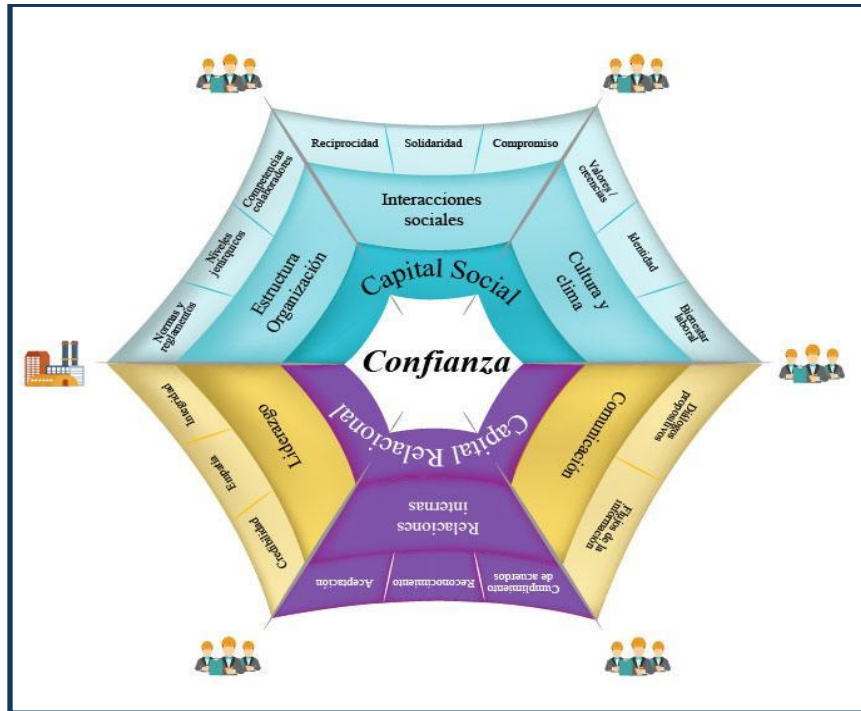
RESULTADOS DE LOS DATOS PARA LAS EMPRESAS	RESULTADOS DE LOS DATOS PARA LOS EXPERTOS
Para las Empresas: (Después De 12 Análisis) La Ecuación Resultante: Empatía = 1,58732 + 0,16761*Valores y Creencias + 0,160906*Bienestar + 0,122732*Aceptación + 0,160521*Credibilidad + 0,317992*Integridad El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 68,4727% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 67,7496%.	Para los Expertos: (Después De 16 Análisis) La Ecuación Resultante: Empatía = 5,32466 + 0,529244*Valores y Creencias + 0,297269*Credibilidad El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 68,4727% de la variabilidad en EMPATIA. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 67,7496%.

Fuente: Elaborado por el autor

Segunda Hipótesis

En la dimensión del capital relacional en las relaciones internas, la aceptación depende fundamentalmente del cumplimiento de acuerdos y del reconocimiento que asuma el líder con sus colaboradores.

Figura 10. Segunda hipótesis



Fuente: Elaborado por el autor

Para esta hipótesis se llevó a cabo el análisis estadístico Statgraphic Centurión XV-VII-X64 obteniendo los siguientes resultados de los 224 empresarios y 20 expertos.

Análisis arrojados en la Segunda Hipótesis de las 224 empresas por el paquete Estadístico Statgraphics Centurión xvii-x64.

HIPOTESIS: H2: En la dimensión del capital relacional en la variable de relaciones internas de acuerdo a la red metodológica de confianza, la aceptación depende fundamentalmente del cumplimiento de acuerdos y reconocimiento que logre el gerente con sus colaboradores.

Primer Análisis

Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional

Tabla 105. *Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN*

Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN
Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias - Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar
Díálogos Propositivos
Flujos Información
Cumplimiento Acuerdos
Reconocimiento
Credibilidad
Empatía
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 106. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
Constante	-3,45248	2,2078	-1,56377	0,1194
Reciprocidad	-0,0696696	0,0766876	-0,908486	0,3647
Solidaridad	0,131511	0,0754105	1,74393	0,0827
Compromiso	0,0639829	0,0829506	0,771337	0,4414
Normas y reglamentos	-0,0870614	0,0621902	-1,39992	0,1630
Niveles jerárquicos	0,139939	0,0654616	2,13772	0,0337
Competencias - colaboradores	0,105325	0,0663958	1,58631	0,1142
Valores y creencias	-0,0404031	0,0669886	-0,603134	0,5471
Identidad	0,0420074	0,0731658	0,574139	0,5665
Bienestar	0,00501395	0,0737014	0,0680305	0,9458
Diálogos propositivos	0,173449	0,082447	2,10377	0,0366
Flujos información	0,0306755	0,0659471	0,465152	0,6423
Cumplimiento acuerdos	0,163035	0,0780194	2,08967	0,0379
Reconocimiento	0,250507	0,0807962	3,10048	0,0022
Credibilidad	-0,103414	0,0887626	-1,16506	0,2453
Empatía	0,166149	0,0804485	2,06529	0,0401
Integridad	0,103399	0,0767093	1,34793	0,1792

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64 .*

Tabla 107. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6347,43	16	396,715	24,05	0,0000
Residuo	3414,53	207	16,4953		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

R-cuadrada =	65,0221 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	62,3185 por ciento
Error estándar del est. =	4,06144
Error absoluto medio =	2,97284
Estadístico Durbin-Watson =	1,88259 (P=0,1904)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0539174

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre ACEPTACIÓN y 16 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es

$$\begin{aligned} \text{ACEPTACIÓN} = & -3,45248 - 0,0696696*\text{RECIPROCIDAD} \\ & + 0,131511*\text{SOLIDARIDAD} + 0,0639829*\text{COMPROMISO} \\ & - 0,0870614*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} + \\ & 0,139939*\text{NI-VELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,105325*\text{COMPETENCIAS} \\ & - \text{COLABORADORES} - 0,0404031*\text{VALORES Y} \\ & \text{CREENCIAS} + 0,0420074*\text{IDENTIDAD} + \\ & 0,00501395*\text{BIENESTAR} + 0,173449*\text{DIÁLOGOS} \\ & \text{PROPOSITIVOS} + 0,0306755*\text{FLUJOS INFORMACIÓN} + \\ & 0,163035*\text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + \\ & 0,250507*\text{RECONOCIMIENTO} - 0,103414*\text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,166149*\text{EMPATÍA} + 0,103399*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 65,0221% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 62,3185%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 4,06144. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,97284 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,9458, que corresponde a BIENESTAR. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar BIENESTAR del modelo.

Segundo Análisis: Sin la variable independiente de Bienestar.

Tabla 108. Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional

Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN
Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas Y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias - Colaboradores
Valores Y Creencias
Identidad
Diálogos Propositivos
Flujos Información
Cumplimiento Acuerdos
Reconocimiento
Credibilidad
Empatía
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 109. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-3,44107	2,19614	-1,56687	0,1187
Reciprocidad	-0,069704	0,0765022	-0,911137	0,3633
Solidaridad	0,132099	0,0747336	1,7676	0,0786
Compromiso	0,0640561	0,0827449	0,77414	0,4397
Normas Y Reglamentos	-0,0874862	0,0617277	-1,41729	0,1579
Niveles Jerárquicos	0,14006	0,0652807	2,1455	0,0331
Competencias - Colaboradores	0,105159	0,0661924	1,58869	0,1136
Valores Y Creencias	-0,040736	0,0666496	-0,611197	0,5417
Identidad	0,0429833	0,0715736	0,600547	0,5488
Diálogos Propositivos	0,174407	0,0810406	2,1521	0,0325
Flujos Información	0,0307858	0,0657692	0,468088	0,6402
Cumplimiento Acuerdos	0,163836	0,0769413	2,12936	0,0344
Reconocimiento	0,25112	0,0801005	3,13506	0,0020
Credibilidad	-0,102628	0,0877963	-1,16893	0,2438
Empatía	0,167043	0,0791795	2,10967	0,0361
Integridad	0,103228	0,0764846	1,34966	0,1786

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

Tabla 110. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6347,36	15	423,157	25,78	0,0000
Residuo	3414,6	208	16,4164		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

R-cuadrada =	65,0213 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	62,4988 por ciento
Error estándar del est. =	4,05171
Error absoluto medio =	2,9738
Estadístico Durbin-Watson =	1,88016 (P=0,1855)

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Auto correlación de residuos en retraso 1= 0,0551025

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre ACEPTACIÓN y 15 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{ACEPTACIÓN} = & -3,44107 - 0,069704 * \text{RECIPROCIDAD} + \\ & 0,132099 * \text{SOLIDARIDAD} + 0,0640561 * \text{COMPROMISO} - \\ & 0,0874862 * \text{NORMAS Y REGLAMENTOS} + \\ & 0,14006 * \text{NIVELES JE- RÁRQUICOS} + 0,105159 * \text{COMPETENCIAS} \\ & - \text{COLABORADORES} \\ & - 0,040736 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,0429833 * \text{IDENTIDAD} \\ & + 0,174407 * \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} + 0,0307858 * \text{FLUJOS} \\ & \text{INFORMACIÓN} \\ & + 0,163836 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + 0,25112 * \text{RECONO-} \\ & \text{CIMIENTO} - 0,102628 * \text{CREDIBILIDAD} + 0,167043 * \text{EMPATÍA} + \\ & 0,103228 * \text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 65,0213% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 62,4988%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 4,05171. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,9738 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,6402, que corresponde a FLUJOS INFORMACIÓN. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar FLUJOS INFORMACIÓN del modelo.

Tercer Análisis: *Sin las variables independientes de bienestar y flujo de información*

Tabla 111. *Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN
Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas Y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias - Colaboradores
Valores Y Creencias
Identidad
Diálogos Propositivos
Cumplimiento Acuerdos
Reconocimiento
Credibilidad
Empatía
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 112. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
Constante	-3,5681	2,17523	-1,64033	0,1024
Reciprocidad	-0,0720415	0,0761963	-0,945472	0,3455
Solidaridad	0,136549	0,0739879	1,84555	0,0664
Compromiso	0,0647432	0,0825772	0,784033	0,4339
Normas y reglamentos	-0,0866836	0,0615885	-1,40746	0,1608
Niveles jerárquicos	0,142512	0,0649484	2,19424	0,0293
Competencias - colaboradores	0,105805	0,0660543	1,6018	0,1107
Valores y creencias	-0,0417018	0,0664931	-0,627159	0,5312
Identidad	0,0436609	0,0714252	0,611282	0,5417
Diálogos propositivos	0,188291	0,0752768	2,50132	0,0131
Cumplimiento acuerdos	0,167929	0,0762998	2,20092	0,0288
Reconocimiento	0,256088	0,0792457	3,23157	0,0014
Credibilidad	-0,0990565	0,0873006	-1,13466	0,2578
Empatía	0,168087	0,0790001	2,12768	0,0345
Integridad	0,102118	0,0763049	1,33829	0,1823

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.*

Tabla 113. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6343,76	14	453,126	27,71	0,0000
Residuo	3418,2	209	16,355		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

R-cuadrada =	64,9845 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	62,639 por ciento
Error estándar del est. =	4,04413
Error absoluto medio =	2,9716
Estadístico Durbin-Watson =	1,8789 (P=0,1830)

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Auto correlación de residuos en retraso 1= 0,0559924

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre ACEPTACIÓN y 14 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{ACEPTACIÓN} = & -3,5681 - 0,0720415 * \text{RECIPROCIDAD} + \\ & 0,136549 * \text{SOLIDARIDAD} + 0,0647432 * \text{COMPROMISO} - \\ & 0,0866836 * \text{NORMAS Y REGLAMENTOS} + 0,142512 * \text{NIVELES} \\ & \text{JE- RÁRQUICOS} + 0,105805 * \text{COMPETENCIAS} - \\ & \text{COLABORADORES} \\ & - 0,0417018 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + \\ & 0,0436609 * \text{IDENTIDAD} \\ & + 0,188291 * \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} + 0,167929 * \text{CUM-} \\ & \text{PLIMIENTO ACUERDOS} + 0,256088 * \text{RECONOCIMIENTO} \\ & - 0,0990565 * \text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,168087 * \text{EMPATÍA} + 0,102118 * \text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 64,9845% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 62,639%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 4,04413. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,9716 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,5417, que corresponde a IDENTIDAD. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar IDENTIDAD del modelo.

Cuarto Análisis: Sin las variables independientes de bienestar, flujo de información e identidad

Tabla 114. *Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN
Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y reglamentos
Niveles jerárquicos
Competencias - colaboradores
Valores y creencias
Diálogos propositivos
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Credibilidad
Empatía
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 115. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-3,46438	2,16537	-1,59991	0,1111
Reciprocidad	-0,0746616	0,0759621	-0,982879	0,3268
Solidaridad	0,142855	0,0731558	1,95275	0,0522
Compromiso	0,0728748	0,081377	0,89552	0,3715

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Normas y reglamentos	-0,088807	0,0613987	-1,4464	0,1496
Niveles jerárquicos	0,141938	0,0648447	2,18889	0,0297
Competencias - colaboradores	0,1134	0,0647784	1,75059	0,0815
Valores y creencias	-0,0365105	0,0658501	-0,554449	0,5799
Diálogos propositivos	0,194951	0,074373	2,62127	0,0094
Cumplimiento acuerdos	0,166084	0,0761262	2,18169	0,0302
Reconocimiento	0,259892	0,0788831	3,29465	0,0012
Credibilidad	-0,091068	0,0861881	-1,05662	0,2919
Empatía	0,168254	0,0788817	2,13299	0,0341
Integridad	0,10384	0,076139	1,36382	0,1741

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 116. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6337,65	13	487,511	29,90	0,0000
Residuo	3424,31	210	16,3062		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	64,9219 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	62,7504 por ciento
Error estándar del est. =	4,0381
Error absoluto medio =	2,97669
Estadístico Durbin-Watson =	1,88303 (P=0,1913)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0534586

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre ACEPTACIÓN y 13 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

$$\begin{aligned} \text{ACEPTACIÓN} = & -3,46438 - 0,0746616*\text{RECIPROCIDAD} \\ & + 0,142855*\text{SOLIDARIDAD} + 0,0728748*\text{COMPROMISO} - \\ & 0,088807*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} + 0,141938*\text{NIVELES} \\ & \text{JERÁRQUICOS} + 0,1134*\text{COMPETENCIAS} - \text{COLABORADORES} \\ & - 0,0365105*\text{VALORES Y CREENCIAS} + \\ & 0,194951*\text{DIÁLOGOS} \quad \text{PROPOSITIVOS} \quad + \\ & 0,166084*\text{CUMPLIMIENTO} \quad \text{ACUERDOS} \quad + \\ & 0,259892*\text{RECONOCIMIENTO} - 0,091068*\text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,168254*\text{EMPATÍA} + 0,10384*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 64,9219% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 62,7504%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 4,0381. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,97669 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,5799, que corresponde a VALORES Y CREENCIAS. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% o mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar VALORES Y CREENCIAS del modelo.

Quinto Análisis: Sin las variables independientes bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 117. *Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN	
Variable dependiente: Aceptación	
Variables independientes:	
Reciprocidad	
Solidaridad	
Compromiso	
Normas y reglamentos	
Niveles jerárquicos	
Competencias - colaboradores	
Diálogos propositivos	
Cumplimiento acuerdos	
Reconocimiento	
Credibilidad	
Empatía	
Integridad	
Número de observaciones: 224	

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 118. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-3,46726	2,16181	-1,60387	0,1102
Reciprocidad	-0,0729163	0,0757722	-0,96231	0,3370
Solidaridad	0,141856	0,0730135	1,94287	0,0534
Compromiso	0,0708915	0,0811648	0,873426	0,3834
Normas y reglamentos	-0,0907926	0,0611935	-1,4837	0,1394
Niveles jerárquicos	0,141141	0,0647223	2,18072	0,0303
Competencias - colaboradores	0,106793	0,0635684	1,67998	0,0944
Diálogos propositivos	0,192668	0,0741369	2,59881	0,0100
Cumplimiento acuerdos	0,164011	0,0759095	2,16061	0,0319
Reconocimiento	0,254772	0,078212	3,25745	0,0013
Credibilidad	-0,0938598	0,0858996	-1,09267	0,2758
Empatía	0,159745	0,0772473	2,06797	0,0399
Integridad	0,0992748	0,0755683	1,31371	0,1904

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 119. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6332,64	12	527,72	32,47	0,0000
Residuo	3429,32	211	16,2527		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

R-cuadrada =	64,8705 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	62,8727 por ciento
Error estándar del est. =	4,03147
Error absoluto medio =	2,97951
Estadístico Durbin-Watson =	1,87587 (P=0,1771)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0575595

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre ACEPTACIÓN y 12 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned}
 \text{ACEPTACIÓN} = & -3,46726 - 0,0729163*\text{RECIPROCIDAD} \\
 & + 0,141856*\text{SOLIDARIDAD} + 0,0708915*\text{COMPROMISO} \\
 & - 0,0907926*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} + \\
 & 0,141141*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\
 & 0,106793*\text{COMPETENCIAS} \\
 & - \text{COLABORADORES} + 0,192668*\text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} + \\
 & 0,164011*\text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + 0,254772*\text{RECONO-} \\
 & \text{CIMIENTO} - 0,0938598*\text{CREDIBILIDAD} + 0,159745*\text{EMPATÍA} + \\
 & 0,0992748*\text{INTEGRIDAD}
 \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 64,8705% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 62,8727%.

El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 4,03147. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,97951 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,3834, que corresponde a COMPROMISO. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar COMPROMISO del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Sexto Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso

Tabla 120. *Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN	
Variable dependiente: Aceptación	
Variables independientes:	
Reciprocidad	
Solidaridad	
Normas y reglamentos	
Niveles jerárquicos	
Competencias - colaboradores	
Identidad	
Diálogos propositivos	
Cumplimiento acuerdos	
Reconocimiento	
Credibilidad	
Empatía	
Integridad	
Número de observaciones: 224	

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 121. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-3,36932	2,15617	-1,56264	0,1196
Reciprocidad	-0,0534758	0,0727284	-0,735281	0,4630
Solidaridad	0,151376	0,0711613	2,12722	0,0346
Normas y reglamentos	-0,0835961	0,0608805	-1,37312	0,1712
Niveles jerárquicos	0,1477	0,0642808	2,29773	0,0226
Competencias - colaboradores	0,10235	0,0649833	1,57502	0,1167
Identidad	0,046961	0,0696971	0,673788	0,5012
Diálogos propositivos	0,183758	0,0749572	2,4515	0,0150
Cumplimiento acuerdos	0,171909	0,0755313	2,276	0,0239
Reconocimiento	0,253738	0,0785221	3,23142	0,0014
Credibilidad	-0,101371	0,0870268	-1,16482	0,2454
Empatía	0,153744	0,0770851	1,99447	0,0474

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Integridad	0,100906	0,0755696	1,33528	0,1832
------------	----------	-----------	---------	--------

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 122. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6327,63	12	527,302	32,40	0,0000
Residuo	3434,33	211	16,2765		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	64,8192 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	62,8184 por ciento
Error estándar del est. =	4,03441
Error absoluto medio =	2,97048
Estadístico Durbin-Watson =	1,88808 (P=0,2018)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0519637

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre ACEPTACIÓN y 12 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned}
 \text{ACEPTACIÓN} = & -3,36932 - 0,0534758*\text{RECIPROCIDAD} + \\
 & 0,151376*\text{SOLIDARIDAD} \\
 & - 0,0835961*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} + \\
 & 0,1477*\text{NIVELES JE- RÁRQUICOS} + 0,10235*\text{COMPETENCIAS} - \\
 & \text{COLABORADORES} + 0,046961*\text{IDENTIDAD} + \\
 & 0,183758*\text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} + \\
 & 0,171909*\text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + \\
 & 0,253738*\text{RECONOCIMIENTO} - 0,101371*\text{CREDIBILIDAD} + \\
 & 0,153744*\text{EMPATÍA} + 0,100906*\text{INTEGRIDAD}
 \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 64,8192% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 62,8184%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 4,03441. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,97048 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,5012, que corresponde a IDENTIDAD. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar IDENTIDAD del modelo.

Séptimo Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso y reciprocidad.

Tabla 123. *Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple – ACEPTACIÓN
Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Solidaridad
Normas y reglamentos
Niveles jerárquicos
Competencias - colaboradores
Diálogos propositivos
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Credibilidad
Empatía
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 124. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-3,56645	2,09179	-1,70498	0,0897
Solidaridad	0,144878	0,0663228	2,18444	0,0300
Normas y reglamentos	-0,0894874	0,0603883	-1,48187	0,1399
Niveles jerárquicos	0,145905	0,0640615	2,27757	0,0237
Competencias - colaboradores	0,113903	0,0631223	1,80449	0,0726
Diálogos propositivos	0,18218	0,0730321	2,49452	0,0134
Cumplimiento acuerdos	0,169421	0,0753113	2,2496	0,0255
Reconocimiento	0,245573	0,0757651	3,24125	0,0014
Credibilidad	-0,095474	0,0856223	-1,11506	0,2661
Empatía	0,158945	0,0766717	2,07307	0,0394
Integridad	0,102319	0,0752115	1,36042	0,1751

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 125. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6311,21	10	631,121	38,96	0,0000
Residuo	3450,75	213	16,2007		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	64,651 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	62,9914 por ciento
Error estándar del est. =	4,02501
Error absoluto medio =	2,97912
Estadístico Durbin-Watson =	1,88385 (P=0,1930)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0528555

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

describir la relación entre ACEPTACIÓN y 10 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{ACEPTACIÓN} = & -3,56645 + 0,144878*\text{SOLIDARIDAD} - \\ & 0,0894874*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} + 0,145905*\text{NIVELES JE-} \\ & \text{RÁRQUICOS} + 0,113903*\text{COMPETENCIAS} - \text{COLABORADORES} \\ & + 0,18218*\text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} + 0,169421*\text{CUM-} \\ & \text{PLIMIENTO ACUERDOS} + 0,245573*\text{RECONOCIMIENTO} \\ & - 0,095474*\text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,158945*\text{EMPATÍA} + 0,102319*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 64,651% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 62,9914%.

El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 4,02501. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,97912 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,2661, que corresponde a CREDIBILIDAD. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar CREDIBILIDAD del modelo.

Octavo Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad y credibilidad

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 126. *Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN	
Variable dependiente: Aceptación	
Variables independientes:	
Solidaridad	
Normas y reglamentos	
Niveles jerárquicos	
Competencias - colaboradores	
Diálogos propositivos	
Cumplimiento acuerdos	
Reconocimiento	
Empatía	
Integridad	
Número de observaciones: 224	

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 127. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-3,84787	2,07769	-1,852	0,0654
Solidaridad	0,149151	0,0662496	2,25134	0,0254
Normas y reglamentos	-0,0937686	0,0603004	-1,55503	0,1214
Niveles jerárquicos	0,141009	0,0639472	2,20509	0,0285
Competencias - colaboradores	0,11671	0,0631079	1,84937	0,0658
Diálogos propositivos	0,161244	0,0706175	2,28335	0,0234
Cumplimiento acuerdos	0,154842	0,07421	2,08654	0,0381
Reconocimiento	0,232054	0,0748312	3,10103	0,0022
Empatía	0,145939	0,0758223	1,92475	0,0556
Integridad	0,0744616	0,0709813	1,04903	0,2953
Integridad	0,102319	0,0752115	1,36042	0,1751

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 128. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6291,06	9	699,007	43,10	0,0000
Residuo	3470,9	214	16,2191		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre ACEPTACIÓN y 9 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{ACEPTACIÓN} = & -3,84787 + 0,149151*\text{SOLIDARIDAD} \\ & - 0,0937686*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} + \\ & 0,141009*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,11671*\text{COMPETENCIAS} \\ & - \text{COLABORADORES} + 0,161244*\text{DIALOGOS} \\ & \text{PROPOSITIVOS} + 0,154842*\text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + \\ & 0,232054*\text{RECONOCIMIENTO} + 0,145939*\text{EMPATÍA} + \\ & 0,0744616*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 64,4447% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 62,9494%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 4,0273. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,98602 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,2953, que corresponde a INTEGRIDAD. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar INTEGRIDAD del modelo.

Noveno Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad, credibilidad, integridad

Tabla 129. *Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN
Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Solidaridad
Normas y reglamentos
Niveles jerárquicos
Competencias - colaboradores
Diálogos propositivos
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Empatía
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 130. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-3,90349	2,0775	-1,87894	0,0616

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Solidaridad	0,152709	0,0661782	2,30753	0,0220
Normas y reglamentos	-0,090897	0,0602523	-1,50861	0,1329
Niveles jerárquicos	0,147987	0,0636153	2,32627	0,0209
Competencias - colaboradores	0,128464	0,0621199	2,068	0,0398
Diálogos propositivos	0,165377	0,0705239	2,34498	0,0199
Cumplimiento acuerdos	0,156477	0,074211	2,10854	0,0361
Reconocimiento	0,241682	0,0742835	3,25351	0,0013
Empatía	0,184027	0,0665796	2,76401	0,0062

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64

Tabla 131. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6273,21	8	784,152	48,32	0,0000
Residuo	3488,74	215	16,2267		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	64,2618 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	62,932 por ciento
Error estándar del est. =	4,02824
Error absoluto medio =	2,96421
Estadístico Durbin-Watson =	1,91215 (P=0,2561)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0386665

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre ACEPTACIÓN y 8 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

$$\begin{aligned} \text{ACEPTACIÓN} = & -3,90349 + 0,152709*\text{SOLIDARIDAD} \\ & - 0,090897*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} + 0,147987*\text{NIVELES} \\ & \text{JE- RÁRQUICOS} + 0,128464*\text{COMPETENCIAS -} \\ & \text{COLABORADORES} \\ & + 0,165377*\text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} + 0,156477*\text{CUMPLI-} \\ & \text{MIENTO ACUERDOS} + \\ & 0,241682*\text{RECONOCIMIENTO} + 0,184027*\text{EMPATÍA} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 64,2618% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 62,932%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 4,02824. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,96421 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,1329, que corresponde a NORMAS Y REGLAMENTOS. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar NORMAS Y REGLAMENTOS del modelo.

Decimo Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad, credibilidad, integridad, normas y reglamentos.

Tabla 132. *Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

en las dimensiones de capital social y capital relacional

Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN	
Variable dependiente: Aceptación	
Variables independientes:	
Solidaridad	
Niveles jerárquicos	
Competencias - colaboradores	
Diálogos propositivos	
Cumplimiento acuerdos	
Reconocimiento	
Empatía	
Número de observaciones: 224	

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 133. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-4,01119	2,0995	-1,91054	0,0574
Solidaridad	0,131688	0,0672003	1,95963	0,0513
Niveles jerárquicos	0,117021	0,060741	1,92656	0,0554
Competencias - colaboradores	0,100336	0,0630385	1,59166	0,1129
Identidad	0,044098	0,0685163	0,643614	0,5205
Diálogos propositivos	0,150121	0,0720451	2,08371	0,0384
Cumplimiento acuerdos	0,14223	0,0739828	1,92247	0,0559
Reconocimiento	0,237828	0,0753413	3,15668	0,0018
Empatía	0,167382	0,0667969	2,50584	0,0130

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 134. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6243,06	8	780,383	47,68	0,0000

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Residuo	3518,9	215	16,367		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	63,953 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	62,6117 por ciento
Error estándar del est. =	4,04561
Error absoluto medio =	2,99822
Estadístico Durbin-Watson =	1,89683 (P=0,2207)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0463198

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre ACEPTACIÓN y 8 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{ACEPTACIÓN} = & -4,01119 + 0,131688*\text{SOLIDARIDAD} + \\ & 0,117021*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} + 0,100336*\text{COMPETENCIAS} \\ & - \text{COLABORADORES} + 0,150121*\text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} + \\ & 0,14223*\text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + \\ & 0,237828*\text{RECONOCIMIENTO} + 0,167382*\text{EMPATÍA} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 63,953% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 62,6117%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 4,04561. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,99822 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,5205, que corresponde a COMPETENCIAS COLABORATIVA. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar IDENTIDAD del modelo.

Décimo Primer Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias compromiso, reciprocidad, credibilidad, integridad, normas y reglamentos, competencias colaborativas

Tabla 135. *Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN	
Variable dependiente: Aceptación	
Variables independientes:	
Solidaridad	
Niveles jerárquicos	
Diálogos propositivos	
Cumplimiento acuerdos	
Reconocimiento	
Empatía	
Número de observaciones: 224	

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 136. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-3,24628	2,06606	-1,57124	0,1176
Solidaridad	0,167824	0,0643424	2,60829	0,0097
Niveles jerárquicos	0,152389	0,0578738	2,63312	0,0091
Diálogos propositivos	0,176038	0,0703344	2,50287	0,0131
Cumplimiento acuerdos	0,131958	0,0740091	1,78299	0,0760

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Reconocimiento	0,262215	0,0742215	3,53287	0,0005
Empatía	0,181965	0,0664186	2,73967	0,0067

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 137. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6183,27	6	1030,54	62,49	0,0000
Residuo	3578,69	217	16,4917		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	63,3404 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	62,3268 por ciento
Error estándar del est. =	4,06099
Error absoluto medio =	2,98207
Estadístico Durbin-Watson =	1,9249 (P=0,2876)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0322608

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre ACEPTACIÓN y 6 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es

$$\begin{aligned} \text{ACEPTACIÓN} = & -3,24628 + \\ & 0,167824 * \text{SOLIDARIDAD} + 0,152389 * \text{NIVELES} \\ & \text{JERÁRQUICOS} + 0,176038 * \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} + \\ & 0,131958 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + \\ & 0,262215 * \text{RECONOCIMIENTO} + \\ & 0,181965 * \text{EMPATÍA} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 63,3404% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 62,3268%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

residuos es 4,06099. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,98207 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0760, que corresponde a CUMPLIMIENTO ACUERDOS. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar CUMPLIMIENTO ACUERDOS del modelo.

Décimo Segundo Análisis: Sin las variables independientes: bienestar, flujo de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad, credibilidad, integridad, normas y reglamentos, competencias colaborativas, cumplimiento de acuerdos

Tabla 138. *Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - ACEPTACIÓN
Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Solidaridad
Niveles jerárquicos
Diálogos propositivos
Reconocimiento
Empatía
Número de observaciones: 224

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

Tabla 139. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Relacional

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-2,50726	2,03415	-1,23259	0,2191
Solidaridad	0,174729	0,0645459	2,70705	0,0073
Niveles jerárquicos	0,157441	0,0580925	2,71018	0,0073
Diálogos propositivos	0,218733	0,0664623	3,29108	0,0012
Reconocimiento	0,296845	0,0719922	4,1233	0,0001
Empatía	0,209989	0,0648538	3,23788	0,0014

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 140. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	6130,84	5	1226,17	73,61	0,0000
Residuo	3631,12	218	16,6565		
Total (Corr.)	9761,96	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	62,8033 porciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	61,9502 porciento
Error estándar del est. =	4,08124
Error absoluto medio =	2,99207
Estadístico Durbin-Watson =	1,9647 (P=0,3962)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0125075

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre ACEPTACIÓN y 5 variables independientes. La ecuación del

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

modelo ajustado es:

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

$$\text{ACEPTACIÓN} = -2,50726 + 0,174729*\text{SOLIDARIDAD} + 0,157441*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} + 0,218733*\text{DIÁLOGOS PRO-POSITIVOS} + 0,296845*\text{RECONOCIMIENTO} + 0,209989*\text{EMPATÍA}$$

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 62,8033% de la variabilidad en ACEPTACIÓN. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 61,9502%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 4,08124. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,99207 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0073, que corresponde a SOLIDARIDAD. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, ese término es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0%. Consecuentemente, probablemente no quisiera eliminar ninguna variable del modelo.

**Análisis arrojados en la Segunda Hipótesis de los 20 expertos por el
paquete Estadístico Statgraphics Centurión xvii-x64.**

HIPOTESIS: H2: En la dimensión del capital relacional en la variable de relaciones internas de acuerdo a la red metodológica de confianza, la

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

aceptación depende fundamentalmente del cumplimiento de acuerdos y reconocimiento que logre el gerente con sus colaboradores.

Análisis 1: Variable dependiente de Aceptación – versus otras variables independientes en las dimensiones de Capital Social y Capital Relacional

Tabla 141. *Variable dependiente: Aceptación*

Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Credibilidad
Empatía
Integridad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.

Tabla 142. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-10,3323	5,28583	-1,95471	0,1456
Reciprocidad	0,166028	0,276848	0,599709	0,5910
Solidaridad	-0,0670892	0,229095	-0,292845	0,7887
Compromiso	0,219442	0,21519	1,01976	0,3829
Normas y Reglamentos	0,594411	0,301773	1,96973	0,1435

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Niveles Jerárquicos	-0,62913	0,131284	-4,79213	0,0173
Competencias de Colaboradores	0,237304	0,33816	0,70175	0,5334
Valores y Creencias	0,629711	0,12492	5,04093	0,0151
Identidad	-0,20348	0,101707	-2,00065	0,1392
Bienestar Laboral	0,171608	0,274703	0,624702	0,5765
Diálogos propositivos	-1,00027	0,275685	-3,6283	0,0360
Flujos de Información	-0,437988	0,138105	-3,17141	0,0504
Cumplimiento de acuerdos	0,108518	0,228621	0,474664	0,6674
Reconocimiento	0,635287	0,340625	1,86507	0,1590
Credibilidad	0,596341	0,112587	5,29673	0,0131
Empatía	-0,0514279	0,189599	-0,271246	0,8038
Integridad	0,250587	0,229179	1,09341	0,3542

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 143. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	540,069	16	33,7543	25,76	0,0106
Residuo	3,93121	3	1,3104		
Total (Corr.)	544,0	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	99,2774 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	95,4232 por ciento
Error estándar del est. =	1,14473
Error absoluto medio =	0,351726
Estadístico Durbin-Watson =	2,18874 (P=0,9189)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,106736

El StatAdvisor

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Aceptación y 16 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{ACEPTACIÓN} = & -10,3323 + 0,166028*\text{RECIPROCIDAD} - 0,0670892*\text{SOLIDARIDAD} + \\ & 0,219442*\text{COMPROMISO} + \\ & 0,594411*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} - \\ & 0,62913*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,237304*\text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,629711*\text{VALORES Y CREENCIAS} - 0,20348*\text{IDENTIDAD} \\ & + 0,171608*\text{BIENESTAR LABORAL} - 1,00027*\text{DIÁLOGOS} \\ & \text{PROPOSITIVOS} - 0,437988*\text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} + \\ & 0,108518*\text{CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS} + 0,635287*\text{RECONOCIMIENTO} + 0,596341*\text{CREDIBILIDAD} - \\ & 0,0514279*\text{EMPATÍA} \\ & + 0,250587*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 99,2774% de la variabilidad en Aceptación. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 95,4232%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 1,14473. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,351726 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,8038, que corresponde a Empatía. Puesto que el valor-P es

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Empatía del modelo.

Tabla 144. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	539,972	15	35,9982	35,75	0,0017
Residuo	4,02763	4	1,00691		
Total (Corr.)	544,0	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	99,2596 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	96,4832 por ciento
Error estándar del est. =	1,00345
Error absoluto medio =	0,351766
Estadístico Durbin-Watson =	2,04337 (P=0,8322)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0349708

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Aceptación y 15 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

$$\begin{aligned}
 \text{ACEPTACIÓN} = & -10,7446 + 0,167811*\text{RECIPROCIDAD} \\
 & - 0,0892775*\text{SOLIDARIDAD} + 0,215823*\text{COMPROMISO} \\
 & + 0,600221*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} - \\
 & 0,636682*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\
 & 0,234976*\text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\
 & 0,625604*\text{VALORES Y CREENCIAS} \\
 & - 0,209415*\text{IDENTIDAD} + 0,164393*\text{BIENESTAR LABORAL} \\
 & - 1,0*\text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} - 0,430801*\text{FLUJOS DE INFOR-} \\
 & \text{MACIÓN} \\
 & + 0,120089*\text{CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS} + \\
 & 0,637369*\text{RECONOCIMIENTO} + 0,584918*\text{CREDIBILIDAD} + \\
 & 0,247399*\text{INTEGRIDAD}
 \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 99,2596% de la variabilidad en Aceptación. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 96,4832%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 1,00345. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,351766 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Análisis 2: Aceptación sin la variable de: Identidad

Tabla 145. *Regresión Múltiple - Aceptación*

Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.

Tabla 146. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-10,7446	4,43769	-2,42122	0,0727
Reciprocidad	0,167811	0,242611	0,691686	0,5272
Solidaridad	-0,0892775	0,187582	-0,475938	0,6589
Compromiso	0,215823	0,188268	1,14636	0,3156
Normas y Reglamentos	0,600221	0,263861	2,27476	0,0853
Niveles Jerárquicos	-0,636682	0,112463	-5,66127	0,0048
Competencias de Colaboradores	0,234976	0,296329	0,792957	0,4722
Valores y Creencias	0,625604	0,108695	5,75559	0,0045
Identidad	-0,209415	0,0870665	-2,40523	0,0739
Bienestar Laboral	0,164393	0,239668	0,685919	0,5305
Diálogos propositivos	-1,0	0,241658	-4,13807	0,0144

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Flujos de Información	-0,430801	0,118811	-3,62593	0,0222
Cumplimiento de acuerdos	0,120089	0,196885	0,609947	0,5748
Reconocimiento	0,637369	0,298509	2,13517	0,0996
Credibilidad	0,584918	0,0915272	6,39065	0,0031
Integridad	0,247399	0,20063	1,23311	0,2850
Integridad	0,250587	0,229179	1,09341	0,3542

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,6589, que corresponde a Solidaridad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Solidaridad del modelo.

Análisis 3: Aceptación sin las variables de: Empatía y Solidaridad

Tabla 147. *Regresión Múltiple - Aceptación*

Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Reciprocidad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 148. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-9,71599	3,56342	-2,72659	0,0414
Reciprocidad	0,0828664	0,15109	0,548456	0,6070
Compromiso	0,258789	0,151896	1,70372	0,1492
Normas y Reglamentos	0,514021	0,176419	2,91364	0,0333
Niveles Jerárquicos	-0,607441	0,0866055	-7,01389	0,0009
Competencias de Colaboradores	0,31796	0,220292	1,44336	0,2085
Valores y Creencias	0,628808	0,0997428	6,3043	0,0015
Identidad	-0,193452	0,0738711	-2,61877	0,0472
Bienestar Laboral	0,230419	0,179686	1,28234	0,2560
Diálogos propositivos	-1,06634	0,181492	-5,87544	0,0020
Flujos de Información	-0,406748	0,0988602	-4,11437	0,0092
Cumplimiento de acuerdos	0,18367	0,132971	1,38128	0,2257
Reconocimiento	0,517389	0,146984	3,52004	0,0169
Credibilidad	0,563322	0,0730809	7,7082	0,0006
Integridad	0,178753	0,128221	1,3941	0,2221

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

Tabla 149. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	539,744	14	38,5532	45,30	0,0003
Residuo	4,25571	5	0,851142		
Total (Corr.)	544,0	19			

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

R-cuadrada =	99,2177 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	97,0273 por ciento
Error estándar del est. =	0,922573
Error absoluto medio =	0,367933

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

Estadístico Durbin-Watson =	1,91336 (P=0,5479)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0146241

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Aceptación y 14 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned}
 \text{ACEPTACIÓN} = & -9,71599 + \\
 & 0,0828664 * \text{RECIPROCI- DAD} + 0,258789 * \text{COMPROMISO} \\
 & + 0,514021 * \text{NORMAS Y REGLAMENTOS} - \\
 & 0,607441 * \text{NIVELES JERÁRQUICOS} \\
 & + 0,31796 * \text{COMPETENCIAS DE} \\
 & \text{COLABORADORES} + 0,628808 * \text{VALORES Y CREENCIAS} - \\
 & 0,193452 * \text{IDENTIDAD} \\
 & + 0,230419 * \text{BIENESTAR LABORAL} - \\
 & 1,06634 * \text{DIÁLOGOS} \\
 & \text{PROPOSITIVOS} \\
 & - 0,406748 * \text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} + \\
 & 0,18367 * \text{CUMPLI- MIENTO DE ACUERDOS} + \\
 & 0,517389 * \text{RECONOCIMIENTO} +
 \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 99,2177% de la variabilidad en Aceptación. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 97,0273%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 0,922573. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,367933 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

variables independientes es 0,6070, que corresponde a Reciprocidad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Reciprocidad del modelo.

Análisis 4: Aceptación sin las variables de: Empatía, Solidaridad y Reciprocidad

Tabla 150. *Regresión Múltiple - Aceptación*

Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.

Tabla 151. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-10,6377	2,95352	-3,6017	0,0113
Compromiso	0,317635	0,101061	3,14299	0,0200
Normas y Reglamentos	0,448117	0,12141	3,69095	0,0102
Niveles Jerárquicos	-0,620894	0,0780702	-7,95302	0,0002
Competencias de Colaboradores	0,410331	0,133468	3,07437	0,0218
Valores y Creencias	0,645689	0,0891759	7,24063	0,0004
Identidad	-0,206224	0,0658933	-3,12967	0,0203

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Bienestar Laboral	0,308904	0,10214	3,02433	0,0233
Diálogos propositivos	-1,09886	0,16123	-6,8155	0,0005
Flujos de Información	-0,396201	0,0911469	-4,34684	0,0048
Cumplimiento de acuerdos	0,226302	0,101405	2,23166	0,0671
Reconocimiento	0,470475	0,11235	4,18759	0,0058
Credibilidad	0,562724	0,0686832	8,19304	0,0002
Integridad	0,152668	0,111921	1,36407	0,2215

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 152. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	539,488	13	41,4991	55,19	0,0000
Residuo	4,51174	6	0,751956		
Total (Corr.)	544,0	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	99,1706 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	97,3737 por ciento
Error estándar del est. =	0,867154
Error absoluto medio =	0,402698
Estadístico Durbin-Watson =	2,08497 (P=0,6455)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0634078

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Aceptación y 13 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

$$\begin{aligned} \text{ACEPTACIÓN} = & -10,6377 + \\ & 0,317635 * \text{COMPROMISO} + 0,448117 * \text{NORMAS Y} \\ & \text{REGLAMENTOS} - 0,620894 * \text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,410331 * \text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,645689 * \text{VALORES Y CREENCIAS} \\ & - 0,206224 * \text{IDENTIDAD} + 0,308904 * \text{BIENESTAR} \\ & \text{LABORAL} - 1,09886 * \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} - \\ & 0,396201 * \text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} + \\ & 0,226302 * \text{CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS} + \\ & 0,470475 * \text{RECONOCIMIENTO} + 0,562724 * \text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,152668 * \text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 99,1706% de la variabilidad en Aceptación. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 97,3737%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 0,867154. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,402698 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,2215, que corresponde a Integridad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Integridad del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Análisis 5: Aceptación sin las variables de: Empatía, Solidaridad, Reciprocidad e Integridad

Tabla 153. *Regresión Múltiple - Aceptación*

Variable dependiente: Aceptación
Variables independientes:
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Diálogos propositivos
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Credibilidad
Número de observaciones: 20

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII – 64.

Tabla 154. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-9,82018	3,06472	-3,20426	0,0150
Compromiso	0,364676	0,100666	3,62262	0,0085
Normas y Reglamentos	0,336799	0,0952585	3,53564	0,0095
Niveles Jerárquicos	-0,566754	0,0712418	-7,95535	0,0001
Competencias de Colaboradores	0,51599	0,11518	4,47985	0,0029
Valores y Creencias	0,668816	0,0927757	7,20896	0,0002
Identidad	-0,207154	0,0698231	-2,96684	0,0209
Bienestar Laboral	0,394028	0,0856858	4,59852	0,0025
Diálogos propositivos	-1,24257	0,129335	-9,60735	0,0000
Flujos de Información	-0,315264	0,0733192	-4,29988	0,0036
Cumplimiento de acuerdos	0,33428	0,0671628	4,97715	0,0016
Reconocimiento	0,367205	0,0879669	4,17435	0,0042

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Credibilidad	0,552366	0,0723371	7,63599	0,0001
--------------	----------	-----------	---------	--------

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 155. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	538,089	12	44,8408	53,10	0,0000
Residuo	5,9109	7	0,844414		
Total (Corr.)	544,0	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	98,9134 porciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	97,0508 porciento
Error estándar del est. =	0,91892
Error absoluto medio =	0,438994
Estadístico Durbin-Watson =	2,00284 (P=0,5273)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0453707

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Aceptación y 12 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned}
 \text{ACEPTACIÓN} = & -9,82018 + \\
 & 0,364676 * \text{COMPROMISO} + 0,336799 * \text{NORMAS Y} \\
 & \text{REGLAMENTOS} - 0,566754 * \text{NI-VELES JERÁRQUICOS} + \\
 & 0,51599 * \text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\
 & 0,668816 * \text{VALORES Y CREENCIAS} - \\
 & 0,207154 * \text{IDENTIDAD} \\
 & + 0,394028 * \text{BIENESTAR LABORAL} - 1,24257 * \text{DIÁLOGOS} \\
 & \text{PROPOSITIVOS} - 0,315264 * \text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} + \\
 & 0,33428 * \text{CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS} + 0,367205 * \text{RECONO-} \\
 & \text{CIMIENTO} + 0,552366 * \text{CREDIBILIDAD}
 \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación esta-

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

dísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 98,9134% de la variabilidad en Aceptación. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 97,0508%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 0,91892. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,438994 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0209, que corresponde a Identidad. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, ese término es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0%. Consecuentemente, probablemente no quisiera eliminar ninguna variable del modelo.

De los 14 resultados del análisis estadístico y multivariado presentado en las tablas 17 y 18 arrojados por las 224 entrevistas a empresarios, y el análisis de los 20 expertos, se concluye que la aceptación es explicada entre un 61,9502 % y un 62.8 % para los empresarios de la siguiente forma: el ítem “reconocimiento” presenta el peso más alto con un 0,297; le sigue “diálogos propositivos” con 0,219; “empatía” con 0,21; “solidaridad” con 0,175 y “niveles jerárquicos” con un peso de 0,157.

Para los 20 expertos se evidencia un resultado entre un 97,0508 y 98,9134 % de la siguiente manera: “diálogos propositivos” con un peso de 1,24; “valores y creencias” con 0,66; “niveles jerárquicos” con 0,56, “credibilidad” con 0,55, “competencias de los colaboradores” con 0,51, “bienestar laboral” con 0,39, “reconocimiento” con 0,36, “compromisos” 0,36, “cumplimiento de acuerdos” un 0,33, “normas y reglamentos” 0,33, “flujos de Información” 0,31 e “identidad” con 0,20.

Estos resultados ratifican que la segunda hipótesis es verdadera y su validez es comprobada por los empresarios y expertos del tema. Sin embargo, resulta fundamental

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

mentar que en los resultados que explican la aceptación entre líderes y colaboradores frente a lo considerado por los empresarios las variables de “compromiso”, “normas y reglamentos”, “competencias de colaboradores”, “valores y creencias”, “identidad”, “bienestar laboral”, “flujos de información”, “cumplimiento de acuerdos” y “credibilidad” son importantes de considerar. No obstante, las más comunes que explican la aceptación entre empresarios y expertos son: “niveles jerárquicos”, “diálogos propositivos” y “reconocimiento”. Sobre estas tres variables deberían realizarse actividades en forma prioritaria para su fortalecimiento, lo que permitirá fortalecer la aceptación entre las relaciones internas entre líderes y colaboradores. Para finalizar, los resultados obtenidos por el análisis en las respuestas y datos de las 224 empresarios y 20 expertos coinciden, lo que permite afirmar que hay coherencia y rigor científico en los resultados de la investigación, con respecto al planteamiento de esta hipótesis.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 156. Resumen de hallazgos de la segunda hipótesis

Descripción de los análisis	Ecuación del modelo	Resultados estadísticos de acuerdo con los análisis de correlación múltiple
Primer análisis: Variable (Ítem) de- pendiente aceptación vs. Variables (ítems) independientes: reciprocidad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, bienestar, diálogos propositivos, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, credibilidad, empatía e integridad	$\text{ACEPTACIÓN} = -3,45248 - 0,0696696*\text{Reciprocidad} + 0,131511*\text{Solidaridad} + 0,0639829*\text{Compromiso} - 0,0870614*\text{Normas y Reglamentos} + 0,139939*\text{Niveles Jerárquicos} + 0,105325*\text{Competencias Colaboradoras} - 0,0404031*\text{Valores y Creencias} + 0,0420074*\text{Identidad} + 0,00501395*\text{Bienestar} + 0,173449*\text{Diálogos Propositivos} + 0,0306755*\text{Flujos Información} + 0,163035*\text{Cumplimiento Acuerdos} + 0,250507*\text{Reconocimiento} + 0,103414*\text{Credibilidad} + 0,166149*\text{Empatía} + 0,103399*\text{Integridad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes fue 0,9458, que corresponde a Bienestar. Puesto que el valor-P fue mayor o igual que 0,05, este resultado no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, esta variable se eliminó del modelo. .
Segundo análisis: Variable (Ítem) dependiente aceptación vs. Variables (ítems) independientes: (sin la variable de bienestar, de acuerdo al primer análisis) = reciprocidad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, diálogos propositivos, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, credibilidad, empatía e integridad	$\text{ACEPTACIÓN} = -3,44107 - 0,069704*\text{Reciprocidad} + 0,132099*\text{Solidaridad} + 0,0640561*\text{Compromiso} - 0,0874862*\text{Normas Y Reglamentos} + 0,14006*\text{Niveles Jerárquicos} + 0,105159*\text{Competencias Colaboradoras} - 0,040736*\text{Valores Y Creencias} + 0,0429833*\text{Identidad} + 0,174407*\text{Diálogos Propositivos} + 0,0307858*\text{Flujos Información} + 0,163836*\text{Cumplimiento Acuerdos} + 0,25112*\text{Reconocimiento} - 0,102628*\text{Credibilidad} + 0,167043*\text{Empatía} + 0,103228*\text{Integridad}$	Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,6402, que corresponde a Flujos Información. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este resultado no fue estadística- mente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se excluye esta variable del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tercer análisis: Variable (Ítem) de- pendiente aceptación vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de bienestar de acuerdo al primer análisis y sin la variable de flujo de información de acuerdo al segundo análisis) = reciprocidad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, diálogos propositivos, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, credibilidad, empatía e integridad	ACEPTACIÓN = -3,5681 - 0,0720415*Reciprocidad + 0,136549*Solidaridad + 0,0647432*Compromiso - 0,0866836*Normas Y Reglamentos + 0,142512*Niveles Jerárquicos + 0,105805*Competencias - Colaboradores - 0,0417018*Valores Y Creencias + 0,0436609*Identidad + 0,188291*Diálogos Propositivos + 0,167929*Cumplimiento Acuerdos + 0,256088*Reconocimiento - 0,0990565*Credibilidad + 0,168087*Empatía + 0,102118*Integridad	Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,5417, que corresponde a Identidad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este resultado no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se retiró esta variable del modelo.
	ACEPTACIÓN = -3,46438 - 0,0746616*Reciprocidad + 0,142855*Solidaridad + 0,0728748*Compromiso - 0,088807*Normas Y Reglamentos + 0,141938*Niveles Jerárquicos + 0,1134*Competencias - Colaboradores - 0,0365105*Valores Y Creencias + 0,194951*Diálogos Propositivos + 0,166084*Cumplimiento Acuerdos + 0,259892*Reconocimiento 0,091068*Credibilidad + 0,168254*Empatía + 0,10384*Integridad	Para más alto de las variables independientes es 0,5799, que corresponde a Valores y Creencias. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% o mayor. Consecuentemente, se removió esta variable del modelo
Quinto análisis: Variable (Ítem) dependiente aceptación vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de bienestar, flujos de información, identidad y valores y creencias de acuerdo al primer, segundo, tercer y cuarto análisis, respectivamente) = reciprocidad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, diálogos propositivos, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, credibilidad, empatía e integridad	ACEPTACIÓN = -3,46726 - 0,0729163*Reciprocidad + 0,141856*Solidaridad + 0,0708915*Compromiso - 0,0907926*Normas Y Reglamentos + 0,141141*Niveles Jerárquicos + 0,106793*Competencias - Colaboradores + 0,192668*Diálogos Propositivos + 0,164011*Cumplimiento Acuerdos + 0,254772*Reconocimiento - 0,0938598*Credibilidad + 0,159745*Empatía + 0,0992748*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un valor-P más alto de las variables independientes es 0,3834, perteneciente a la variable Compromiso. Como el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se retiró esta variable del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Sexto análisis: Variable (Ítem) dependiente aceptación vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de bienestar, flujos de información, identidad, valores y creencias y compromiso, de acuerdo al primer, segundo, tercer, cuarto, quinto y sexto análisis, respectivamente) = reciprocidad, solidaridad, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradores, diálogos propositivos, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, credibilidad, empatía e integridad	ACEPTACIÓN = -3,2266 - 0,0541675*Reciprocidad + 0,16072*Solidaridad - 0,0848131*Normas Y Reglamentos + 0,148091*Niveles Jerárquicos + 0,112223*Competencias - Colaboradores + 0,191066* - Diálogos Propositivos + 0,171152*Cumplimiento Acuerdos + 0,259175*Reconocimiento 0,0921308*Credibilidad + 0,154564*Empatía + 0,104069*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,4566, perteneciente a la variable de Reciprocidad. Como este valor-P fue mayor o igual que 0,05, este ítem no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se eliminó esta variable en el modelo.
Séptimo análisis: Variable (Ítem) dependiente aceptación vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de bienestar, flujos de información, identidad, valores y creencias, compromiso, y reciprocidad de acuerdo al primer, segundo, tercer, cuarto, quinto, sexto y séptimo análisis, respectivamente) = solidaridad, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, diálogos propositivos, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, credibilidad, empatía e integridad	ACEPTACIÓN = -3,56645 + 0,144878*Solidaridad - 0,0894874*Normas Y Reglamentos + 0,145905*Niveles Jerárquicos + 0,113903*Competencias - Colaboradores + 0,18218*Diálogos Propositivos + 0,169421*Cumplimiento Acuerdos + 0,245573*Reconocimiento - 0,095474*Credibilidad + 0,158945*Empatía + 0,102319*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,2661, que corresponde a Credibilidad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se removió esta variable del modelo.
Octavo análisis: (Ítem) dependiente aceptación vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de bienestar, flujos de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad y credibilidad, de acuerdo al primer, segundo, tercer, cuarto, quinto, sexto, séptimo y octavo análisis, respectivamente) = solidaridad, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, diálogos propositivos, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, empatía e integridad	ACEPTACIÓN = -3,84787 + 0,149151*Solidaridad - 0,0937686*Normas Y Reglamentos + 0,141009*Niveles Jerárquicos + 0,11671*Competencias - Colaboradores + 0,161244*Diálogos Propositivos + 0,154842*Cumplimiento Acuerdos + 0,232054*Reconocimiento + 0,145939*Empatía + 0,0744616*Integridad	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,2953, que corresponde a Integridad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, esa representación no fue estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, esta variable se eliminó del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Noveno análisis: Variable (Ítem) dependiente aceptación vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de bienestar, flujos de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad, credibilidad e integridad de acuerdo al primer, segundo, tercer, cuarto, quinto, sexto, séptimo, octavo y noveno análisis, respectivamente) = solidaridad, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, diálogos propositivos, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento y empatía	ACEPTACIÓN = -3,90349 + 0,152709*Solidaridad - 0,090897*Normas Y Reglamentos + 0,147987*Niveles Jerárquicos + 0,128464*Competencias - Colaboradores + 0,165377*Diálogos Propositivos + 0,156477*Cumplimiento Acuerdos + 0,241682*Reconocimiento + 0,184027*Empatía	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,1329, perteneciente a la variable Normas y Reglas. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este valor no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se removió esta variable del modelo.
Decimo análisis: Variable (Ítem) dependiente aceptación vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de bienestar, flujos de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad, credibilidad, integridad, normas y reglamentos de acuerdo al primer, segundo, tercer, cuarto, quinto, sexto, séptimo, octavo, noveno, décimo y décimo primero análisis, respectivamente) = solidaridad, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, diálogos propositivos, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento y empatía	ACEPTACIÓN = -3,85959 + 0,140063*Solidaridad + 0,11812*Niveles Jerárquicos + 0,110114*Competencias - Colaboradores + 0,159033*Diálogos Propositivos + 0,142847*Cumplimiento Acuerdos + 0,244721*Reconocimiento + 0,1721*Empatía	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor-P sobre las variables independientes es 0,0729, que corresponde a Competencias - Colaboradores. Por estar este valor-P mayor o igual que 0,05, ese término no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se removió esta variable del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Décimo primero análisis: Variable (Ítem) dependiente aceptación vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de bienestar, flujos de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad, credibilidad, integridad, normas y reglamentos, competencias colaborativas y cumplimientos de acuerdos, de acuerdo al primer, segundo, tercer, cuarto, quinto, sexto, séptimo, octavo, noveno, décimo, décimo primero, décimo segundo y décimo tercero análisis, respectivamente) = solidaridad, niveles jerárquicos, diálogos propositivos, reconocimiento y empatía	ACEPTACIÓN = -3,24628 + 0,167824*Solidaridad + 0,152389*Niveles Jerárquicos + 0,176038*Diálogos Propositivos + 0,131958*Cumplimiento Acuerdos + 0,262215*Reconocimiento + 0,181965*Empatía	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0760, correspondió a la variable Cumplimiento Acuerdos. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este valor no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se eliminó esta variable del modelo.
Décimo segundo análisis: Variable (Ítem) dependiente aceptación vs. variables (ítems) independientes: (sin las variables de bienestar, flujos de información, identidad, valores y creencias, compromiso, reciprocidad, credibilidad, integridad, normas y reglamentos, competencias colaborativas y cumplimientos de acuerdos, de acuerdo al primer, segundo, tercer, cuarto, quinto, sexto, séptimo, octavo, noveno, décimo, décimo primero, décimo segundo y décimo tercero análisis, respectivamente) = solidaridad, niveles jerárquicos, diálogos propositivos, reconocimiento y empatía	ACEPTACIÓN = -2,50726 + 0,174729*Solidaridad + 0,157441*Niveles Jerárquicos + 0,218733*Diálogos Propositivos + 0,296845*Reconocimiento + 0,209989*Empatía	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor-P sobre las variables independientes de 0,0073, que corresponde a Solidaridad. Por estar este valor-P menor que 0,05, fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0%. Consecuentemente, no se removió ninguna variable del modelo.

Fuente: Elaborado por el autor

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 157. Comparación de resultados del análisis multivariado según empresas y expertos para la hipótesis 2

RESULTADOS DE LOS DATOS PARA LAS EMPRESAS	RESULTADOS DE LOS DATOS PARA LOS EXPERTOS
Para las Empresas: (Después de 14 Análisis) La Ecuación Resultante: $\text{Aceptación} = -2,50726 + 0,174729* \text{Solidaridad} + 0,157441*\text{Niveles Jerárquicos} + 0,218733*\text{Diálogos Propositivos} + 0,296845*\text{Reconocimiento} + 0,209989*\text{Empatía}$ El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 62,8033% de la variabilidad en ACEPTACION. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 61,9502	Para los Expertos: (Después de 5 Análisis) La Ecuación Resultante: $\text{Aceptación} = -9,82018 + 0,364676*\text{Compromiso} + 0,336799*\text{Normas y Reglamentos} - 0,566754*\text{Niveles Jerárquicos} + 0,51599*\text{Competencias de Colaboradores} + 0,668816*\text{Valores y Creencias} - 0,207154*\text{Identidad} + 0,394028*\text{Bien-estar Laboral} - 1,24257*\text{Diálogos propositivos} - 0,315264*\text{Flujos de Información} + 0,33428*\text{Cumplimiento de acuerdos} + 0,367205*\text{Reconocimiento} + 0,552366*\text{Credibilidad}$ El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica en un 98,9134 la variabilidad en ACEPTACION. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 97,0508 %.

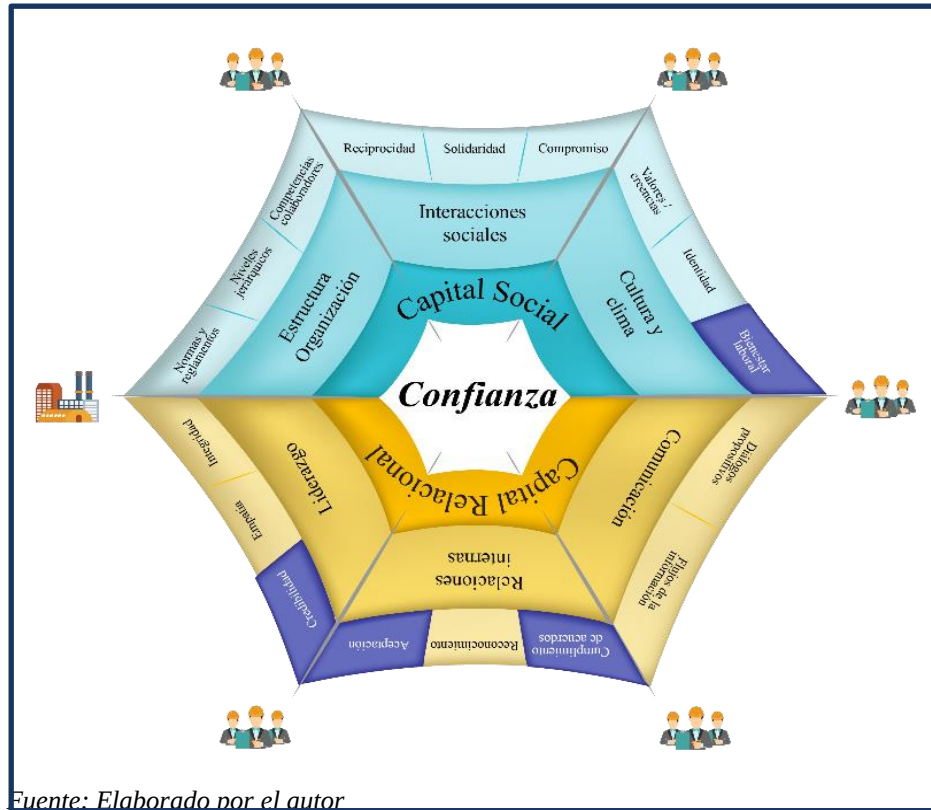
Fuente: Elaborado por el autor

Tercera Hipótesis

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Se afirma que los ítems de credibilidad, bienestar laboral, cumplimiento de acuerdos, y aceptación de los líderes facilita los diálogos propositivos en un ambiente de confianza con sus colaboradores.

Figura 11. Tercera hipótesis.



De acuerdo al análisis estadístico Statgraphic Centurión XVVII-X64 de los ítems estudiados en la hipótesis tres se tiene en cuenta los siguientes resultados de los 224 empresarios y 20 expertos.

Análisis arrojados en la Tercera Hipótesis de las 224 empresa por el paquete Estadístico Statgraphics Centurión xvii-x64.

Hipótesis 3: H3: En la dimensión del capital relacional se espera que los ítems de credibilidad, bienestar laboral, cumplimiento de acuerdos y aceptación de los líderes facilita los diálogos propositivos en un ambiente de confianza con sus colaboradores.

Primer Análisis

Tabla 158. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variable dependiente: DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variables independientes:
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y reglamentos
Niveles jerárquicos
Competencias - colaboradores
Valores y creencias
Identidad
Bienestar
Flujos información
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Empatía
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 159. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,665673	1,85191	0,359452	0,7196
Reciprocidad	0,171934	0,0629728	2,73029	0,0069
Solidaridad	0,0314526	0,0633266	0,496673	0,6199
Compromiso	-0,0611691	0,0691624	-0,884428	0,3775
Normas y reglamentos	0,0350175	0,0520643	0,672582	0,5020
Niveles jerárquicos	-0,0559577	0,0550673	-1,01617	0,3107
Competencias - colaboradores	0,0419556	0,0556436	0,754006	0,4517
Valores y creencias	0,0497285	0,055821	0,890856	0,3740
Identidad	0,0726648	0,0608709	1,19375	0,2339
Bienestar	0,148897	0,0606017	2,45697	0,0148
Flujos información	0,27533	0,0516048	5,33536	0,0000
Cumplimiento acuerdos	0,140734	0,0650315	2,1641	0,0316
Reconocimiento	-0,0873952	0,0686755	-1,27258	0,2046
Aceptación	0,120688	0,0573677	2,10377	0,0366
Credibilidad	0,161058	0,0734357	2,19319	0,0294
Empatía	-0,0199994	0,06778	-0,295064	0,7682
Integridad	-0,0370504	0,064216	-0,576965	0,5646

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

Tabla 160. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5950,06	16	371,879	32,40	0,0000
Residuo	2375,87	207	11,4776		
Total (Corr.)	8325,93	223			

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

R-cuadrada =	71,4642 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,2585 por ciento
Error estándar del est. =	3,38787
Error absoluto medio =	2,44078

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

Estadístico Durbin-Watson =	2,02936 (P=0,5867)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0148061

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre DIÁLOGOS PROPOSITIVOS y 16 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & 0,665673 + \\ & 0,171934 * \text{RECIPRO- CIDAD} + 0,0314526 * \text{SOLIDARIDAD} - \\ & 0,0611691 * \text{COMPROMISO} \\ & + 0,0350175 * \text{NORMAS Y REGLAMENTOS} - 0,0559577 * \text{NI-} \\ & \text{VELES JERÁRQUICOS} + 0,0419556 * \text{COMPETENCIAS} \\ & \text{COLABORADORES} + 0,0497285 * \text{VALORES Y} \\ & \text{CREENCIAS} + 0,0726648 * \text{IDENTIDAD} + 0,148897 * \text{BIENESTAR} + \\ & 0,27533 * \text{FLU- JOS INFORMACIÓN} + 0,140734 * \text{CUMPLIMIENTO} \\ & \text{ACUERDOS} \\ & 0,0873952 * \text{RECONOCIMIENTO} + 0,120688 * \text{ACEPTACIÓN} \\ & + 0,161058 * \text{CREDIBILIDAD} - 0,0199994 * \text{EMPATÍA} - 0,0370504 * \text{IN-} \\ & \text{TEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 71,4642% de la variabilidad en DIÁLOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,2585%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,38787. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,44078 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,7682, que corresponde a EMPATÍA. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar EMPATÍA del modelo.

Segundo Análisis: Sin la Variable Independiente: Empatía

Tabla 161. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variable dependiente: DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variables independientes:
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y reglamentos
Niveles jerárquicos
Competencias - colaboradores
Valores y creencias
Identidad
Bienestar
Flujos información
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 162. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Relacional

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,615051	1,8399	0,334286	0,7385
Reciprocidad	0,172553	0,0627996	2,74767	0,0065
Solidaridad	0,0301696	0,0630383	0,478591	0,6327
Compromiso	-0,0593271	0,0687287	-0,863207	0,3890
Normas y reglamentos	0,0334887	0,0516921	0,647851	0,5178
Niveles jerárquicos	-0,0545081	0,0547272	-0,995997	0,3204
Competencias - colaboradores	0,0430753	0,0553921	0,777643	0,4377
Valores y creencias	0,046353	0,0545162	0,850261	0,3962
Identidad	0,0733181	0,060697	1,20794	0,2284
Bienestar	0,14604	0,059692	2,44656	0,0153
Cumplimiento acuerdos	0,138939	0,0646039	2,15063	0,0327
Reconocimiento	-0,0885852	0,0684064	-1,29499	0,1968
Aceptación	0,118308	0,0566727	2,08756	0,0381
Credibilidad	0,158436	0,0727359	2,17824	0,0305
Integridad	-0,0437239	0,0599691	-0,729108	0,4668

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 163. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5949,06	15	396,604	34,71	0,0000
Residuo	2376,87	208	11,4273		
Total (Corr.)	8325,93	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	71,4522 porciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,3935 porciento
Error estándar del est. =	3,38042
Error absoluto medio =	2,43975
Estadístico Durbin-Watson =	2,03433 (P=0,6011)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0173054

El StatAdvisor

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre DIÁLOGOS PROPOSITIVOS y 15 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & 0,615051 + \\ & 0,172553 * \text{RECIPRO- CIDAD} + 0,0301696 * \text{SOLIDARIDAD} - \\ & 0,0593271 * \text{COMPROMISO} \\ & + 0,0334887 * \text{NORMAS Y REGLAMENTOS} - \\ & 0,0545081 * \text{NI- VELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,0430753 * \text{COMPETENCIAS} \\ & - \text{COLABORADORES} + 0,046353 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + \\ & 0,0733181 * \text{IDENTIDAD} \\ & + 0,14604 * \text{BIENESTAR} + 0,275138 * \text{FLUJOS INFORMACIÓN} \\ & + 0,138939 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} - 0,0885852 * \text{RECONOCI-} \\ & \text{MIENTO} + 0,118308 * \text{ACEPTACIÓN} + 0,158436 * \text{CREDIBILIDAD} \\ & - 0,0437239 * \text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 71,4522% de la variabilidad en DIÁLOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,3935%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,38042. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,43975 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,6327, que corresponde a SOLIDARIDAD. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

eliminar SOLIDARIDAD del modelo.

Tercer Análisis: Sin las Variables Independientes: Empatía y Solidaridad.

Tabla 164. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variable dependiente: DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variables independientes:
Reciprocidad
Compromiso
Normas y reglamentos
Niveles jerárquicos
Competencias - colaboradores
Valores y creencias
Identidad
Bienestar
Flujos información
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 165. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,631197	1,83619	0,343753	0,7314
Reciprocidad	0,179222	0,061121	2,93225	0,0037
Compromiso	-0,051344	0,0665507	-0,771501	0,4413
Normas y reglamentos	0,0355725	0,0514133	0,691892	0,4898
Niveles jerárquicos	-0,0553626	0,0545971	-1,01402	0,3117
Competencias - colaboradores	0,0456349	0,0550315	0,829251	0,4079
Valores y creencias	0,0474139	0,0543705	0,872052	0,3842
Identidad	0,076372	0,0602492	1,2676	0,2064
Bienestar	0,149864	0,0590455	2,53811	0,0119
Flujos información	0,278604	0,0508815	5,47554	0,0000
Cumplimiento acuerdos	0,138542	0,0644793	2,14862	0,0328
Reconocimiento	-0,0908723	0,0681133	-1,33413	0,1836
Aceptación	0,122053	0,0560262	2,1785	0,0305
Credibilidad	0,155093	0,072266	2,14614	0,0330
Integridad	-0,0424671	0,059801	-0,71014	0,4784

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

Tabla 166. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5946,44	14	424,746	37,31	0,0000
Residuo	2379,49	209	11,3851		
Total (Corr.)	8325,93	223			

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

R-cuadrada =	71,4208 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,5064 por ciento
Error estándar del est. =	3,37418
Error absoluto medio =	2,44091
Estadístico Durbin-Watson =	2,02903 (P=0,5857)

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Auto correlación de residuos en retraso 1= -0,0146152

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre DIÁLOGOS PROPOSITIVOS y 14 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & 0,631197 + 0,179222* \\ & \text{RECI- PROCIDAD} - 0,051344*\text{COMPROMISO} + \\ & 0,0355725*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} - \\ & 0,0553626*\text{NIVELES JERÁRQUI-} \\ & \text{COS} + 0,0456349*\text{COMPETENCIAS} - \text{COLABORADORES} + \\ & 0,0474139*\text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,076372*\text{IDENTIDAD} \\ & + 0,149864*\text{BIENESTAR} + 0,278604*\text{FLUJOS} \\ & \text{INFORMACIÓN} + 0,138542*\text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} - \\ & 0,0908723*\text{RECONOCI- MIENTO} + 0,122053*\text{ACEPTACIÓN} + \\ & 0,155093*\text{CREDIBILIDAD} - 0,0424671*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 71,4208% de la variabilidad en DIÁLOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,5064%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,37418. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,44091 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,4898, que corresponde a NORMAS Y REGLAMENTOS. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar NORMAS Y REGLAMENTOS del modelo.

Cuarto Análisis: Sin las Variables Independientes: Empatía, Solidaridad, Normas y Reglas.

Tabla 167. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variable dependiente: DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variables independientes:
Reciprocidad
Compromiso
Niveles jerárquicos
Competencias - colaboradores
Valores y creencias
Identidad
Bienestar
Flujos información
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 168. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,583386	1,83261	0,318336	0,7505
Reciprocidad	0,182934	0,0608095	3,00831	0,0029
Compromiso	-0,0451005	0,0658542	-0,684854	0,4942
Niveles jerárquicos	-0,0452014	0,0525195	-0,860659	0,3904
Competencias - colaboradores	0,0524847	0,0540665	0,970744	0,3328
Valores y creencias	0,0505303	0,0541163	0,933735	0,3515
Identidad	0,0754041	0,0601582	1,25343	0,2114

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Bienestar	0,147082	0,0588352	2,49989	0,0132
Flujos información	0,28096	0,0507044	5,54113	0,0000
Cumplimiento acuerdos	0,144148	0,0638888	2,25622	0,0251
Reconocimiento	-0,0930742	0,0679544	-1,36966	0,1723
Aceptación	0,119434	0,0558288	2,13929	0,0336
Credibilidad	0,158779	0,0719798	2,20589	0,0285
Integridad	-0,0402867	0,0596437	-0,675457	0,5001

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 169. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5940,99	13	456,999	40,24	0,0000
Residuo	2384,94	210	11,3568		
Total (Corr.)	8325,93	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	71,3553 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,5821 por ciento
Error estándar del est. =	3,36999
Error absoluto medio =	2,44045
Estadístico Durbin-Watson =	2,02518 (P=0,5745)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0126903

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre DIÁLOGOS PROPOSITIVOS y 13 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

$$\begin{aligned}
 \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & 0,583386 + \\
 & 0,182934 * \text{RECIPROCIDAD} - 0,0451005 * \text{COMPROMISO} \\
 & - 0,0452014 * \text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\
 & 0,0524847 * \text{COMPE- TENCIAS - COLABORADORES} + \\
 & 0,0505303 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,0754041 * \text{IDENTIDAD} \\
 & + 0,147082 * \text{BIENESTAR} \\
 & + 0,28096 * \text{FLUJOS} \quad \text{INFORMACIÓN} \quad + \\
 & 0,144148 * \text{CUMPLIMIENTO} \quad \text{ACUERDOS} \quad - \\
 & 0,0930742 * \text{RECONOCIMIENTO} + 0,119434 * \text{ACEP- TACIÓN} +
 \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 71,3553% de la variabilidad en DIÁLOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,5821%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,36999. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,44045 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos.

Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,5001, que corresponde a INTEGRIDAD. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar INTEGRIDAD del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Cuarto Análisis: Sin las Variables Independientes: Empatía, Solidaridad, Normas y Reglas e Integridad.

Tabla 170. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variable dependiente: DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variables independientes:
Reciprocidad
Compromiso
Niveles jerárquicos
Competencias - colaboradores
Valores y creencias
Identidad
Bienestar
Flujos información
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 171. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,635449	1,82863	0,3475	0,7286
Reciprocidad	0,182322	0,0607243	3,00246	0,0030
Compromiso	-0,0472527	0,0656923	-0,719303	0,4728
Niveles jerárquicos	-0,046526	0,0524152	-0,887643	0,3757
Competencias - colaboradores	0,0479235	0,0535739	0,89453	0,3721
Valores y creencias	0,0433934	0,0530064	0,818645	0,4139
Identidad	0,0742461	0,0600562	1,23628	0,2177
Bienestar	0,146295	0,0587479	2,49022	0,0135
Flujos información	0,282322	0,0505989	5,57961	0,0000
Cumplimiento acuerdos	0,145156	0,063789	2,27556	0,0239
Reconocimiento	-0,094881	0,0678142	-1,39913	0,1632

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Aceptación	0,11364	0,0550947	2,06262	0,0404
Credibilidad	0,1399	0,066246	2,11183	0,0359

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 172. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5935,81	12	494,651	43,67	0,0000
Residuo	2390,12	211	11,3276		
Total (Corr.)	8325,93	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	71,2931 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,6604 por ciento
Error estándar del est. =	3,36565
Error absoluto medio =	2,44753
Estadístico Durbin-Watson =	2,02945 (P=0,5869)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0148913

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre DIÁLOGOS PROPOSITIVOS y 12 variables independientes.

La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & 0,635449 + \\ & 0,182322 * \text{RECIPROCIDAD} - 0,0472527 * \text{COMPROMISO} \\ & - 0,046526 * \text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,0479235 * \text{COMPE- TENCIAS} - \text{COLABORADORES} + \\ & 0,0433934 * \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,0742461 * \text{IDENTIDAD} + \\ & 0,146295 * \text{BIENESTAR} + 0,282322 * \text{FLUJOS INFORMACIÓN} + \\ & 0,145156 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} - \\ & 0,094881 * \text{RECONOCIMIENTO} + 0,11364 * \text{ACEPTA- CIÓN} + \\ & 0,1399 * \text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 71,2931% de la variabilidad en DIÁLOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,6604%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,36565. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,44753 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,4728, que corresponde a COMPROMISO. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar COMPROMISO del modelo.

Sexto Análisis: Sin las Variables Independientes: Empatía, Solidaridad, Normas y Reglas e Integridad y Compromiso-

Tabla 173. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variable dependiente: DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variables independientes:
Reciprocidad
Niveles jerárquicos
Competencias - colaboradores
Valores y creencias
Identidad
Bienestar
Flujos información
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Aceptación

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 174. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,489429	1,81526	0,26962	0,7877
Reciprocidad	0,165612	0,0560412	2,95519	0,0035
Niveles jerárquicos	-0,0528116	0,0516228	-1,02303	0,3075
Competencias - colaboradores	0,0435928	0,0531739	0,819815	0,4132
Valores y creencias	0,0420207	0,0529117	0,794168	0,4280
Identidad	0,0662757	0,0589579	1,12412	0,2622
Bienestar	0,145746	0,058676	2,48392	0,0138
Flujos información	0,281025	0,0505092	5,56383	0,0000
Cumplimiento acuerdos	0,140725	0,0634186	2,21899	0,0275
Reconocimiento	-0,0952733	0,0677348	-1,40656	0,1610
Aceptación	0,110902	0,0549005	2,02006	0,0446
Credibilidad	0,140949	0,0661546	2,13061	0,0343

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 175. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5929,95	11	539,086	47,70	0,0000
Residuo	2395,98	212	11,3018		
Total (Corr.)	8325,93	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	71,2227 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,7295 por ciento
Error estándar del est. =	3,36181
Error absoluto medio =	2,45674
Estadístico Durbin-Watson =	2,03662 (P=0,6076)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0184831

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre DIÁLOGOS PROPOSITIVOS y 11 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & 0,489429 + 0,165612*\text{RECIPROCIDAD} - 0,0528116*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} \\ & + 0,0435928*\text{COMPETENCIAS} - \text{COLABORADORES} + \\ & 0,0420207*\text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,0662757*\text{IDENTIDAD} \\ & + 0,145746*\text{BIENESTAR} + 0,281025*\text{FLUJOS} \\ & \text{INFORMACIÓN} + 0,140725*\text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} - \\ & 0,0952733*\text{RECONOCIMIENTO} + 0,110902*\text{ACEPTACIÓN} + \\ & 0,140949*\text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 71,2227% de la variabilidad en DIÁLOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,7295%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,36181. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,45674 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,4280, que corresponde a VALORES Y CREENCIAS. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar VALORES Y CREENCIAS del modelo.

Sexto Análisis: Sin las Variables Independientes: Empatía, Solidaridad, Normas y

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Reglas, Integridad, Compromiso, Valores y Creencias

Tabla 176. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variable dependiente: DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variables independientes:
Reciprocidad
Niveles jerárquicos
Competencias - colaboradores
Identidad
Bienestar
Flujos información
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 177. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,495249	1,81367	0,273065	0,7851
Reciprocidad	0,165443	0,0559922	2,95475	0,0035
Niveles jerárquicos	-0,0508059	0,0515163	-0,98621	0,3251
Competencias - colaboradores	0,0523656	0,0519687	1,00764	0,3148
Identidad	0,0739911	0,0581016	1,27348	0,2042
Bienestar	0,144411	0,0586011	2,46431	0,0145
Flujos información	0,281053	0,0504654	5,56923	0,0000
Cumplimiento acuerdos	0,146644	0,0629247	2,33047	0,0207
Reconocimiento	-0,0878748	0,0670329	-1,31092	0,1913
Aceptación	0,112154	0,0548303	2,04546	0,0420
Credibilidad	0,150356	0,0650292	2,31213	0,0217

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 178. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5922,82	10	592,282	52,50	0,0000
Residuo	2403,11	213	11,2822		
Total (Corr.)	8325,93	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	71,1371 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,782 por ciento
Error estándar del est. =	3,3589
Error absoluto medio =	2,45977
Estadístico Durbin-Watson =	2,04172 (P=0,6222)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0209912

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre DIÁLOGOS PROPOSITIVOS y 10 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & 0,495249 + 0,165443 \cdot \text{RECIPROCIDAD} - 0,0508059 \cdot \text{NIVELES JERÁRQUICOS} \\ & + 0,0523656 \cdot \text{COMPETENCIAS} - \text{COLABORADORES} + \\ & 0,0739911 \cdot \text{IDENTIDAD} + 0,144411 \cdot \text{BIENESTAR} \\ & + 0,281053 \cdot \text{FLUJOS INFORMACIÓN} + 0,146644 \cdot \text{CUMPLI-} \\ & \text{MIENTO ACUERDOS} - 0,0878748 \cdot \text{RECONOCIMIENTO} + \\ & 0,112154 \cdot \text{ACEPTACIÓN} + 0,150356 \cdot \text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 71,1371% de la variabilidad en DIÁLOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,782%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,3589. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,45977 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,3251, que corresponde a NIVELES JERÁRQUICOS. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar NIVELES JERÁRQUICOS del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Octavo Análisis: Sin las Variables Independientes: Empatía, Solidaridad, Normas y Reglas, Integridad, Compromiso, Valores y Creencias, Niveles Jerárquicos

Tabla 179. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variable dependiente: DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variables independientes:
Reciprocidad
Competencias - colaboradores
Identidad
Bienestar
Flujos información
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 180. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,214246	1,79103	0,119622	0,9049
Reciprocidad	0,159663	0,0556811	2,86745	0,0046
Competencias - colaboradores	0,0381537	0,0499276	0,76418	0,4456
Identidad	0,0740737	0,0580978	1,27498	0,2037
Bienestar	0,145694	0,0585829	2,48697	0,0136
Flujos información	0,277358	0,0503229	5,51157	0,0000
Cumplimiento acuerdos	0,146707	0,0629206	2,33163	0,0207
Reconocimiento	-0,094429	0,0666983	-1,41576	0,1583
Aceptación	0,10495	0,0543382	1,93143	0,0548
Credibilidad	0,144091	0,0647141	2,22659	0,0270

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 181. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5911,85	9	656,872	58,23	0,0000
Residuo	2414,08	214	11,2808		
Total (Corr.)	8325,93	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	71,0053 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,7859 por ciento
Error estándar del est. =	3,35868
Error absoluto medio =	2,46269
Estadístico Durbin-Watson =	2,0532 (P=0,6543)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0267142

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre DIÁLOGOS PROPOSITIVOS y 9 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & 0,214246 + \\ & 0,159663 * \text{RECIPRO- CIUDAD} + 0,0381537 * \text{COMPETENCIAS -} \\ & \text{COLABORADORES} + 0,0740737 * \text{IDENTIDAD} + \\ & 0,145694 * \text{BIENESTAR} + 0,277358 * \text{FLU- JOS INFORMACIÓN} + \\ & 0,146707 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} \\ & - 0,094429 * \text{RECONOCIMIENTO} + 0,10495 * \text{ACEPTACIÓN} + \\ & 0,144091 * \text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 71,0053% de la variabilidad en DIÁLOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

independientes, es 69,7859%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,35868. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,46269 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,4456, que corresponde a COMPETENCIAS - COLABORADORES. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar COMPETENCIAS - COLABORADORES del modelo.

Noveno Análisis: Sin las Variables Independientes: Empatía, Solidaridad, Normas y Reglas, Integridad, Compromiso, Valores y Creencias, Niveles Jerárquicos, Competencias, Colaboradores.

Tabla 182. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variable dependiente: DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variables independientes:
Reciprocidad
Identidad
Bienestar
Flujos información
Cumplimiento acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 183. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Relacional

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,506825	1,74794	0,289956	0,7721
Reciprocidad	0,163952	0,0553439	2,96242	0,0034
Identidad	0,08703	0,0555151	1,56768	0,1184
Bienestar	0,143355	0,0584462	2,45277	0,0150
Flujos información	0,28088	0,0500628	5,61056	0,0000
Cumplimiento acuerdos	0,143429	0,0627134	2,28705	0,0232
Reconocimiento	-0,0897991	0,0663583	-1,35325	0,1774
Aceptación	0,113354	0,0531622	2,13223	0,0341
Credibilidad	0,14651	0,0645741	2,26887	0,0243

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 184. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5905,26	8	738,158	65,56	0,0000
Residuo	2420,67	215	11,2589		
Total (Corr.)	8325,93	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	70,9261 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,8443 por ciento
Error estándar del est. =	3,35543
Error absoluto medio =	2,46257
Estadístico Durbin-Watson =	2,04365 (P=0,6276)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0218707

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre DIÁLOGOS PROPOSITIVOS y 8 variables independientes.

La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & 0,506825 + 0,163952*\text{RECI-} \\ & \text{PROCIDAD} + 0,08703*\text{IDENTIDAD} + 0,143355*\text{BIENESTAR} + \\ & 0,28088*\text{FLUJOS INFORMACIÓN} \\ & + 0,143429*\text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} - \\ & 0,0897991*\text{RECONO- CIMIENTO} + 0,113354*\text{ACEPTACIÓN} + \\ & 0,14651*\text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 70,9261% de la variabilidad en DIÁLOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,8443%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,35543. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,46257 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,1774, que corresponde a RECONOCIMIENTO. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% o mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar RECONOCIMIENTO del modelo.

Decimo Análisis: Sin las Variables Independientes: Empatía, Solidaridad, Normas y Reglas, Integridad, Compromiso, Valores y Creencias, Niveles Jerárquicos, Competencias, Colaboradores, Reconocimiento.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 185. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variable dependiente: DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variables independientes:
Reciprocidad
Identidad
Bienestar
Flujos información
Cumplimiento acuerdos
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 186. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,426171	1,75028	0,243488	0,8079
Reciprocidad	0,14554	0,0537485	2,70779	0,0073
Identidad	0,0806926	0,0554235	1,45593	0,1469
Bienestar	0,135987	0,0583039	2,33238	0,0206
Flujos información	0,274031	0,0499021	5,49138	0,0000
Cumplimiento acuerdos	0,131984	0,06226	2,11988	0,0352
Aceptación	0,0942379	0,0513495	1,83522	0,0678
Credibilidad	0,131058	0,0636787	2,05811	0,0408

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 187. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5884,64	7	840,663	74,38	0,0000
Residuo	2441,29	216	11,3023		
Total (Corr.)	8325,93	223			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

R-cuadrada =	70,6785 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,7283 por ciento
Error estándar del est. =	3,36188
Error absoluto medio =	2,466
Estadístico Durbin-Watson =	2,03787 (P=0,6112)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0189681

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre DIÁLOGOS PROPOSITIVOS y 7 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & 0,426171 + \\ & 0,14554 * \text{RECIPRO- CIIDAD} + 0,0806926 * \text{IDENTIDAD} + \\ & 0,135987 * \text{BIENESTAR} + 0,274031 * \text{FLUJOS INFORMACIÓN} + \\ & 0,131984 * \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + \\ & 0,0942379 * \text{ACEPTACIÓN} + 0,131058 * \text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 70,6785% de la variabilidad en DIÁLOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,7283%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 3,36188. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,466 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

variables independientes es 0,1469, que corresponde a IDENTIDAD. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar IDENTIDAD del modelo.

Décimo Primer Análisis: Sin las Variables Independientes: Empatía, Solidaridad, Normas y Reglas, Integridad, Compromiso, Valores y Creencias, Niveles Jerárquicos, Competencias, Colaboradores, Reconocimiento, Identidad

Tabla 188. *Variable dependiente de Empatía – versus otras variables independientes en las dimensiones de capital social y capital relacional*

Regresión Múltiple - DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variable dependiente: DIÁLOGOS PROPOSITIVOS
Variables independientes:
Reciprocidad
Bienestar
Flujos información
Cumplimiento acuerdos
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 189. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y Capital Relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	0,861837	1,72895	0,498473	0,6187
Reciprocidad	0,155199	0,053475	2,90227	0,0041
Bienestar	0,156423	0,0567349	2,75709	0,0063
Flujos información	0,281877	0,049738	5,66724	0,0000
Cumplimiento acuerdos	0,127455	0,0623424	2,04443	0,0421
Aceptación	0,108488	0,0505381	2,14665	0,0329
Credibilidad	0,151458	0,0622781	2,43196	0,0158

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 190. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	5884,64	7	840,663	74,38	0,0000
Residuo	2441,29	216	11,3023		
Total (Corr.)	8325,93	223			

Fuente. *Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.*

R-cuadrada =	70,3908 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	69,5721 por ciento
Error estándar del est. =	3,37054
Error absoluto medio =	2,49106
Estadístico Durbin-Watson =	2,04437 (P=0,6297)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0223797

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre DIÁLOGOS PROPOSITIVOS y 6 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = 0,861837 + 0,155199 \cdot \text{RECIPROCIDAD} + 0,156423 \cdot \text{BIENESTAR} + 0,281877 \cdot \text{FLUJOS INFORMACIÓN} + 0,127455 \cdot \text{CUMPLIMIENTO ACUERDOS} + 0,108488 \cdot \text{ACEPTACIÓN} + 0,151458 \cdot \text{CREDIBILIDAD}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 70,3908% de la variabilidad en DIÁLOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,5721%. El error estándar del estimado muestra que la desviación

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

estándar de los residuos es 3,37054. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 2,49106 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0421, que corresponde a CUMPLIMIENTO ACUERDOS. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, ese término es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0%. Consecuentemente, probablemente no quisiera eliminar ninguna variable del modelo.

Análisis arrojados en la Tercera Hipótesis de los 20 expertos por el paquete Estadístico Statgraphics Centurión xvii-x64.

H3: En la dimensión del capital relacional se espera que los ítems de credibilidad, bienestar laboral, cumplimiento de acuerdos y aceptación de los líderes facilita los diálogos propositivos en un ambiente de confianza con sus colaboradores.

Análisis 1: Variable dependiente Diálogos Propositivos – versus otras variables independientes en las dimensiones de Capital Social y Capital Relacional

Tabla 191. *Regresión Múltiple - Diálogos propositivos*

Variables independientes - Diálogos Propositivos
Variables independientes
Reciprocidad
Solidaridad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Empatía
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 192. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

relacional

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-7,82844	5,59284	-1,39973	0,2561
Reciprocidad	0,0224192	0,264005	0,0849199	0,9377
Solidaridad	0,028671	0,208969	0,137202	0,8996
Compromiso	0,285431	0,153627	1,85795	0,1602
Normas y Reglamentos	0,308604	0,371815	0,829992	0,4674
Niveles Jerárquicos	-0,47373	0,215903	-2,19419	0,1158
Competencias de Colaboradores	0,383406	0,243636	1,57368	0,2136
Valores y Creencias	0,521262	0,172396	3,02363	0,0566
Identidad	-0,158059	0,106425	-1,48516	0,2342
Bienestar Laboral	0,290536	0,203168	1,43002	0,2481
Flujos de Información	-0,281202	0,203017	-1,38511	0,2600
Cumplimiento de acuerdos	0,217156	0,173264	1,25332	0,2989
Reconocimiento	0,340814	0,406482	0,838449	0,4633
Aceptación	-0,814191	0,2244	-3,6283	0,0360
Credibilidad	0,453289	0,195747	2,31569	0,1035
Empatía	-0,0423272	0,171408	-0,246937	0,8209
Integridad	0,0793816	0,240186	0,3305	0,7628

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 193. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	399,35	16	24,9594	23,40	0,0122
Residuo	3,19991	3	1,06664		
Total (Corr.)	402,55	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	99,2051 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	94,9656 por ciento
Error estándar del est. =	1,03278
Error absoluto medio =	0,317354
Estadístico Durbin-Watson =	2,04509 (P=0,8224)

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Auto correlación de residuos en retraso 1= -0,0544974

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Diálogos propositivos y 16 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & -7,82844 + 0,0224192*\text{RECIPROCIDAD} + 0,028671*\text{SOLIDARIDAD} + \\ & 0,285431*\text{COMPROMISO} + 0,308604*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} - 0,47373*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,383406*\text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,521262*\text{VALORES Y CREENCIAS} - 0,158059*\text{IDENTIDAD} + \\ & 0,290536*\text{BIENESTAR LABORAL} - 0,281202*\text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} + 0,217156*\text{CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS} \\ & + 0,340814*\text{RECONOCIMIENTO} - 0,814191*\text{ACEPTACIÓN} + \\ & 0,453289*\text{CREDIBILIDAD} - 0,0423272*\text{EMPATÍA} + \\ & 0,0793816*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 99,2051% de la variabilidad en Diálogos propositivos. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 94,9656%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 1,03278. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,317354 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

variables independientes es 0,9377, que corresponde a Reciprocidad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Reciprocidad del modelo.

Análisis 2: Diálogos Propositivos sin la variable de: Reciprocidad

Tabla 194. *Regresión Múltiple - Diálogos propositivos*

Variables independientes - Diálogos Propositivos
Variables independientes
Solidaridad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Empatía
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 195. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

relacional

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-7,66584	4,5563	-1,68247	0,1678
Solidaridad	0,0412605	0,127696	0,323115	0,7628
Compromiso	0,294985	0,0907032	3,2522	0,0313
Normas y Reglamentos	0,282363	0,179296	1,57484	0,1904
Niveles Jerárquicos	-0,463462	0,155092	-2,98831	0,0404
Competencias de Colaboradores	0,401765	0,0974051	4,12468	0,0146
Valores y Creencias	0,515701	0,138273	3,72959	0,0203
Identidad	-0,154831	0,0861926	-1,79634	0,1469
Bienestar Laboral	0,305945	0,0792254	3,86171	0,0181
Flujos de Información	-0,271332	0,144331	-1,87993	0,1333
Cumplimiento de acuerdos	0,228891	0,0906315	2,52551	0,0650
Reconocimiento	0,311874	0,19211	1,62341	0,1798
Aceptación	-0,801659	0,146568	-5,46952	0,0054
Credibilidad	0,442984	0,133177	3,32627	0,0292

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 196. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	399,342	15	26,6228	33,20	0,0020
Residuo	3,2076	4	0,8019		
Total (Corr.)	402,55	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	99,2032 porciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	96,2151 porciento
Error estándar del est. =	0,895489
Error absoluto medio =	0,319461
Estadístico Durbin-Watson =	2,05198 (P=0,4420)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0590291

El StatAdvisor

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Diálogos propositivos y 15 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & -7,66584 + \\ & 0,0412605 * \text{SOLI- DARIDAD} + 0,294985 * \text{COMPROMISO} + \\ & 0,282363 * \text{NORMAS Y REGLAMENTOS} \\ & - 0,463462 * \text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,401765 * \text{COMPE- TENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,515701 * \text{VALORES Y CREENCIAS} \\ & - 0,154831 * \text{IDENTIDAD} + 0,305945 * \text{BIENESTAR LA-} \\ & \text{BORAL} - 0,271332 * \text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} + \\ & 0,228891 * \text{CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS} + \\ & 0,311874 * \text{RECONO- CIMIENTO} - 0,801659 * \text{ACEPTACIÓN} + \\ & 0,442984 * \text{CREDIBILIDAD} \\ & - 0,0420099 * \text{EMPATÍA} + 0,0642936 * \text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 99,2032% de la variabilidad en Diálogos propositivos. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 96,2151%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 0,895489. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,319461 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,7914, que corresponde a Empatía. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Empatía del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Análisis 3: Diálogos Propositivos sin las variables de: Reciprocidad y Empatía

Tabla 197. *Regresión Múltiple - Diálogos propositivos*

Variables independientes - Diálogos Propositivos
Variables independientes
Solidaridad
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 198. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-7,96345	4,00445	-1,98865	0,1034
Solidaridad	0,0243269	0,101875	0,238791	0,8207
Compromiso	0,292818	0,0816411	3,58665	0,0158
Normas y Reglamentos	0,283106	0,161944	1,74817	0,1409
Niveles Jerárquicos	-0,467259	0,139571	-3,34782	0,0204
Competencias de Colaboradores	0,401717	0,0879879	4,56559	0,0060
Valores y Creencias	0,51066	0,123862	4,12282	0,0091
Identidad	-0,158994	0,0767154	-2,07251	0,0929
Bienestar Laboral	0,301542	0,0701694	4,29734	0,0077
Flujos de Información	-0,263036	0,127654	-2,06054	0,0944

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Cumplimiento de acuerdos	0,239787	0,0740984	3,23607	0,0231
Reconocimiento	0,309588	0,173383	1,78557	0,1342
Aceptación	-0,798919	0,132108	-6,04745	0,0018
Credibilidad	0,431581	0,114652	3,76427	0,0131
Integridad	0,0592484	0,125557	0,471884	0,6569

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 199. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	399,278	14	28,5199	43,59	0,0003
Residuo	3,2717	5	0,65434		
Total (Corr.)	402,55	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	99,1873 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	96,9116 por ciento
Error estándar del est. =	0,808913
Error absoluto medio =	0,315622
Estadístico Durbin-Watson =	1,91744 (P=0,4390)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,00295359

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Diálogos propositivos y 14 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & -7,96345 + \\ & 0,0243269*\text{SOLI- DARIDAD} + 0,292818*\text{COMPROMISO} + \\ & 0,283106*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} \\ & - 0,467259*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} + 0,401717*\text{COMPE-} \\ & \text{TENCIAS DE COLABORADORES} + 0,51066*\text{VALORES Y} \\ & \text{CREENCIAS} \\ & - 0,158994*\text{IDENTIDAD} + 0,301542*\text{BIENESTAR LABORAL} \\ & - 0,263036*\text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} + 0,239787*\text{CUMPLI-} \\ & \text{MIENTO DE ACUERDOS} + 0,309588*\text{RECONOCIMIENTO} \\ & - 0,798919*\text{ACEPTACIÓN} + \\ & 0,431581*\text{CREDIBILIDAD} + 0,0592484*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 99,1873% de la variabilidad en Diálogos propositivos. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 96,9116%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 0,808913. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,315622 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,8207, que corresponde a Solidaridad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Solidaridad del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Análisis 4: Diálogos Propositivos sin las variables de: Reciprocidad, Empatía y Solidaridad

Tabla 200. *Regresión Múltiple - Diálogos propositivos*

Variables independientes - Diálogos Propositivos
Variables independientes
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Integridad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 201. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-8,57581	2,82361	-3,03717	0,0229
Compromiso	0,300274	0,069254	4,33583	0,0049
Normas y Reglamentos	0,290533	0,145908	1,99121	0,0936
Niveles Jerárquicos	-0,483143	0,112646	-4,28905	0,0052
Competencias de Colaboradores	0,408662	0,0762374	5,36039	0,0017
Valores y Creencias	0,519014	0,109082	4,75801	0,0031
Identidad	-0,168381	0,0604782	-2,78417	0,0318
Bienestar Laboral	0,308309	0,0589333	5,23149	0,0020
Flujos de Información	-0,268854	0,11504	-2,33704	0,0581
Cumplimiento de acuerdos	0,236568	0,0668914	3,5366	0,0123

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Reconocimiento	0,331943	0,133978	2,47759	0,0480
Aceptación	-0,805931	0,11825	-6,8155	0,0005
Credibilidad	0,441104	0,0986838	4,46988	0,0042
Integridad	0,0711529	0,105794	0,672564	0,5263

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 202. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	399,241	13	30,7108	55,69	0,0000
Residuo	3,30901	6	0,551502		
Total (Corr.)	402,55	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	99,178 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	97,397 por ciento
Error estándar del est. =	0,742632
Error absoluto medio =	0,322685
Estadístico Durbin-Watson =	1,96454 (P=0,5404)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,013122

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Diálogos propositivos y 13 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & -8,57581 + 0,300274*\text{COM-} \\ & \text{PROMISO} + 0,290533*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} \\ & - 0,483143*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} \\ & + 0,408662*\text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,519014*\text{VALORES Y CREENCIAS} - 0,168381*\text{IDENTIDAD} + \\ & 0,308309*\text{BIENESTAR LABORAL} - \\ & 0,268854*\text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} + \\ & 0,236568*\text{CUMPLIMIEN- TO DE ACUERDOS} + \\ & 0,331943*\text{RECONOCIMIENTO} - 0,805931*\text{ACEPTACIÓN} + \\ & 0,441104*\text{CREDIBILIDAD} + \\ & 0,0711529*\text{INTEGRIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 99,178% de la variabilidad en Diálogos propositivos. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 97,397%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 0,742632. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,322685 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,5263, que corresponde a Integridad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Integridad del modelo.

Análisis 5: Diálogos Propositivos sin las variables de: Reciprocidad, Empatía, Solidaridad e Integridad

Tabla 203. *Regresión Múltiple - Diálogos propositivos*

Variables independientes - Diálogos Propositivos
Variables independientes
Compromiso
Normas y Reglamentos
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 204. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-7,64756	2,365	-3,23364	0,0144
Compromiso	0,303224	0,0663562	4,56964	0,0026
Normas y Reglamentos	0,216686	0,0922547	2,34878	0,0512
Niveles Jerárquicos	-0,425194	0,0696656	-6,10336	0,0005
Competencias de Colaboradores	0,431211	0,0657364	6,55971	0,0003
Valores y Creencias	0,490387	0,0964261	5,08562	0,0014
Identidad	-0,156965	0,0557305	-2,81651	0,0259
Bienestar Laboral	0,32747	0,0495303	6,6115	0,0003
Flujos de Información	-0,211155	0,0735849	-2,86954	0,0240

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Cumplimiento de acuerdos	0,268863	0,044711	6,01334	0,0005
Reconocimiento	0,261644	0,08047	3,25145	0,0140
Aceptación	-0,748052	0,0778625	-9,60735	0,0000
Credibilidad	0,403636	0,0782035	5,16135	0,0013

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 205. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	398,992	12	33,2493	65,41	0,0000
Residuo	3,55848	7	0,508354		
Total (Corr.)	402,55	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	99,116 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	97,6006 por ciento
Error estándar del est. =	0,712989
Error absoluto medio =	0,318255
Estadístico Durbin-Watson =	1,96473 (P=0,4901)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0333052

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Diálogos propositivos y 12 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & -7,64756 + 0,303224*\text{COM-} \\ & \text{PROMISO} + 0,216686*\text{NORMAS Y REGLAMENTOS} \\ & - 0,425194*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} \\ & + 0,431211*\text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,490387*\text{VALORES Y CREENCIAS} - 0,156965*\text{IDENTIDAD} + \\ & 0,32747*\text{BIENESTAR LABORAL} - \\ & 0,211155*\text{FLUJOS DE INFORMACIÓN} + \\ & 0,268863*\text{CUMPLIMIEN- TO DE ACUERDOS} + \\ & 0,261644*\text{RECONOCIMIENTO} - 0,748052*\text{ACEPTACIÓN} + \\ & 0,403636*\text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 99,116% de la variabilidad en Diálogos propositivos. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 97,6006%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 0,712989. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,318255 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0512, que corresponde a Normas y Reglamentos. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Normas y Reglamentos del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Análisis 6: Diálogos Propositivos sin las variables de: Reciprocidad, Empatía, Solidaridad, Integridad, Normas y Reglamentos.

Tabla 206. *Regresión Múltiple - Diálogos propositivos*

Variables independientes - Diálogos Propositivos
Variables independientes
Compromiso
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Flujos de Información
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 207. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-6,66626	2,91171	-2,28947	0,0513
Compromiso	0,385766	0,0704053	5,47921	0,0006
Niveles Jerárquicos	-0,300575	0,056472	-5,32256	0,0007
Competencias de Colaboradores	0,508052	0,0713197	7,12359	0,0001
Valores y Creencias	0,311252	0,0738029	4,21734	0,0029
Identidad	-0,121003	0,0670273	-1,80527	0,1087
Bienestar Laboral	0,360516	0,0594023	6,06906	0,0003
Flujos de Información	-0,0736314	0,0557506	-1,32073	0,2231
Cumplimiento de acuerdos	0,272628	0,0558903	4,87791	0,0012
Reconocimiento	0,149913	0,0811845	1,84658	0,1020
Aceptación	-0,60014	0,0572777	-10,4777	0,0000
Credibilidad	0,258046	0,0596434	4,32648	0,0025

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 208. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	396,187	11	36,017	45,28	0,0000
Residuo	6,36295	8	0,795369		
Total (Corr.)	402,55	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	98,4193 porciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	96,2459 porciento
Error estándar del est. =	0,891835
Error absoluto medio =	0,396502
Estadístico Durbin-Watson =	1,73056 (P=0,2240)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0976449

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Diálogos propositivos y 11 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & -6,66626 + 0,385766*\text{COM-} \\ & \text{PROMISO} - 0,300575*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,508052*\text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,311252*\text{VALORES Y CREENCIAS} - 0,121003*\text{IDENTIDAD} \\ & + 0,360516*\text{BIENESTAR LABORAL} - 0,0736314*\text{FLUJOS DE} \\ & \text{INFORMACIÓN} + 0,272628*\text{CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS} + \\ & 0,149913*\text{RECONOCIMIENTO} - \\ & 0,60014*\text{ACEPTACIÓN} + 0,258046*\text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 98,4193% de la variabilidad en Diálogos propositivos. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 96,2459%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 0,891835. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,396502 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,2231, que corresponde a Flujos de Información. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Flujos de Información del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Análisis 7: Diálogos Propositivos sin las variables de: Reciprocidad, Empatía, Solidaridad, Integridad, Normas y Reglamentos, Flujos de Información

Tabla 209. *Regresión Múltiple - Diálogos propositivos*

Variables independientes - Diálogos Propositivos
Variables independientes
Compromiso
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Identidad
Bienestar Laboral
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 210. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-6,39615	3,02224	-2,11637	0,0634
Compromiso	0,353298	0,0686479	5,14652	0,0006
Niveles Jerárquicos	-0,263476	0,0509756	-5,16867	0,0006
Competencias de Colaboradores	0,465091	0,0660421	7,04234	0,0001
Valores y Creencias	0,308088	0,0767537	4,01398	0,0030
Identidad	-0,117778	0,0696977	-1,68985	0,1253
Bienestar Laboral	0,338282	0,0592757	5,70693	0,0003
Cumplimiento de acuerdos	0,270392	0,0581289	4,65159	0,0012
Reconocimiento	0,14303	0,0843007	1,69667	0,1240
Aceptación	-0,56821	0,0540301	-10,5166	0,0000
Credibilidad	0,226508	0,0568696	3,98294	0,0032

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 211. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	394,8	10	39,48	45,85	0,0000
Residuo	7,75034	9	0,861148		
Total (Corr.)	402,55	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	98,0747 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	95,9355 por ciento
Error estándar del est. =	0,927981
Error absoluto medio =	0,482509
Estadístico Durbin-Watson =	1,91536 (P=0,3367)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	0,0214455

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Diálogos propositivos y 10 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & -6,39615 + 0,353298 * \text{COM-} \\ & \text{PROMISO} - 0,263476 * \text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,465091 * \text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,308088 * \text{VALORES Y CREENCIAS} - 0,117778 * \text{IDENTIDAD} \\ & + 0,338282 * \text{BIENESTAR LABORAL} + \\ & 0,270392 * \text{CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS} + \\ & 0,14303 * \text{RECONOCIMIENTO} - 0,56821 * \text{ACEP- TACIÓN} + \\ & 0,226508 * \text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 98,0747% de la

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

variabilidad en Diálogos propositivos. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 95,9355%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 0,927981. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,482509 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,1253, que corresponde a Identidad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Identidad del modelo.

Análisis 8: Diálogos Propositivos sin las variables de: Reciprocidad, Empatía, Solidaridad, Integridad, Normas y Reglamentos, Flujos de Información, Identidad

Tabla 212. *Regresión Múltiple - Diálogos propositivos*

Variables independientes - Diálogos Propositivos
Variables independientes
Compromiso
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Cumplimiento de acuerdos
Reconocimiento
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 213. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

relacional

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-5,50024	3,23968	-1,69777	0,1204
Compromiso	0,326961	0,0727943	4,49158	0,0012
Niveles Jerárquicos	-0,218963	0,047519	-4,6079	0,0010
Competencias de Colaboradores	0,426387	0,067446	6,3219	0,0001
Valores y Creencias	0,268332	0,0795491	3,37316	0,0071
Bienestar Laboral	0,291622	0,0571112	5,10621	0,0005
Cumplimiento de acuerdos	0,285673	0,0625221	4,56915	0,0010
Reconocimiento	0,139867	0,0917668	1,52416	0,1584
Aceptación	-0,566574	0,0588203	-9,63229	0,0000
Credibilidad	0,188427	0,0568526	3,31431	0,0078

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 214. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	392,341	9	43,5934	42,70	0,0000
Residuo	10,2094	10	1,02094		
Total (Corr.)	402,55	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	97,4638 porciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	95,1812 porciento
Error estándar del est. =	1,01042
Error absoluto medio =	0,531155
Estadístico Durbin-Watson =	2,03759 (P=0,4831)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,0257152

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Diálogos propositivos y 9 variables independientes. La

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

ecuación del modelo ajustado es:

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

$$\begin{aligned} \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & -5,50024 + 0,326961*\text{COM-} \\ & \text{PROMISO} - 0,218963*\text{NIVELES JERÁRQUICOS} + \\ & 0,426387*\text{COMPETENCIAS DE COLABORADORES} + \\ & 0,268332*\text{VALORES Y CREENCIAS} + \\ & 0,291622*\text{BIENESTAR LABORAL} + \\ & 0,285673*\text{CUMPLI- MIENTO DE ACUERDOS} + \\ & 0,139867*\text{RECONOCIMIENTO} \\ & - 0,566574*\text{ACEPTACIÓN} + 0,188427*\text{CREDIBILIDAD} \end{aligned}$$

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 97,4638% de la variabilidad en Diálogos propositivos. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 95,1812%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 1,01042. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,531155 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,1584, que corresponde a Reconocimiento. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, debería considerarse eliminar Reconocimiento del modelo.

Análisis 9: Diálogos Propositivos sin las variables de: Reciprocidad, Empatía, Solidaridad, Integridad, Normas y Reglamentos, Flujos de Información, Identidad, Reconocimiento

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 215. *Regresión Múltiple - Diálogos propositivos*

Variables independientes - Diálogos Propositivos
Variables independientes
Compromiso
Niveles Jerárquicos
Competencias de Colaboradores
Valores y Creencias
Bienestar Laboral
Cumplimiento de acuerdos
Aceptación
Credibilidad
Número de observaciones: 224

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 216. *Parámetros de las variables de las dimensiones del Capital Social y capital relacional*

Parámetros	Estimación	Error	Estadístico T	Valor P
		Estándar		
CONSTANTE	-4,59835	3,3713	-1,36397	0,1998
Compromiso	0,297796	0,0743381	4,00596	0,0021
Niveles Jerárquicos	-0,210261	0,0499313	-4,211	0,0015
Competencias de Colaboradores	0,44526	0,0701736	6,34512	0,0001
Valores y Creencias	0,333541	0,0709829	4,69889	0,0007
Bienestar Laboral	0,282084	0,0600843	4,6948	0,0007
Cumplimiento de acuerdos	0,349623	0,0490609	7,12631	0,0000
Aceptación	-0,548466	0,060974	-8,99508	0,0000
Credibilidad	0,168691	0,0585929	2,87903	0,0150

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

Tabla 217. *Análisis de Varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	389,969	8	48,7461	42,62	0,0000

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Residuo	12,5811	11	1,14374		
Total (Corr.)	402,55	19			

Fuente. Elaboración propia con soporte del programa STATGRAPHICS Centurión XVII-X64.

R-cuadrada =	96,8746 por ciento
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	94,6017 por ciento
Error estándar del est. =	1,06946
Error absoluto medio =	0,66243
Estadístico Durbin-Watson =	2,32711 (P=0,8235)
Auto correlación de residuos en retraso 1=	-0,180943

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre Diálogos propositivos y 8 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\begin{aligned}
 \text{DIÁLOGOS PROPOSITIVOS} = & -4,59835 + \\
 & 0,297796 \cdot \text{COM- PROMISO} - 0,210261 \cdot \text{NIVELES} \\
 & \text{JERÁRQUICOS} + 0,44526 \cdot \text{COMPETENCIAS DE} \\
 & \text{COLABORADORES} + \\
 & 0,333541 \cdot \text{VALORES Y CREENCIAS} + 0,282084 \cdot \text{BIENESTAR} \\
 & \text{LA- BORAL} + 0,349623 \cdot \text{CUMPLIMIENTO DE} \\
 & \text{ACUERDOS} - 0,548466 \cdot \text{ACEPTACIÓN} + 0,168691 \cdot \text{CREDIBILIDAD}
 \end{aligned}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 96,8746% de la

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

variabilidad en Diálogos propositivos. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 94,6017%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 1,06946. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Reportes del menú de texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,66243 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, note que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0150, que corresponde a Credibilidad. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, ese término es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0%. Consecuentemente, probablemente no quisiera eliminar ninguna variable del modelo.

De los resultados del análisis estadístico y multivariado presentando en las tablas 19 y 20 arrojados por las 224 entrevistas a empresarios y el análisis de los 20 expertos, se concluye que los diálogos propositivos son fortalecidos principalmente por las variables de “bienestar laboral”, “cumplimiento de acuerdos”, “aceptación” y “credibilidad”. Por parte de los empresarios se evidencia que la variable “diálogos propósitos” es explicada entre un 69,57 y un 70,39 % con las variables (ítems) de la siguiente manera: “flujos de información” con el peso más alto de 0,282; seguido de “bienestar” con 0,0156; después “reciprocidad” con 0,155, “credibilidad” con 0,151, “cumplimiento de acuerdos” con un peso de 0,127 y “aceptación” con un peso de 0,108.

Por parte de los expertos la variable de “diálogos propositivos” es explicada entre un 94,6 y un 96,8 % por las siguientes variables: “compromiso” con 0,297, “niveles jerárquicos” con 0,210, luego “competencias de colaboradores” con 0,445, “valores y creencias” con 0,333, “bienestar laboral” con 0,282, “cumplimiento de acuerdos” con 0,349, “aceptación” con 0,548 y finalmente “credibilidad” con un puntaje de 0,168.

De acuerdo con lo anterior, la tercera hipótesis se comprueba como se planteó: “En la

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

dimensión del capital relacional se afirma que las variables de credibilidad, flujos de información y la reciprocidad de los líderes facilita los diálogos propositivos en un ambiente de confianza con sus colaboradores”. Lo que significa que realizando acciones de fortalecimiento en las variables (ítems) flujos de información, bienestar, reciprocidad, credibilidad, compromiso, cumplimiento de acuerdos y aceptación, valores y creencias, competencias de competencias de los colaboradores permitirá fortalecer los diálogos propositivos. Teniendo en cuenta que el ítem de “credibilidad” facilita los diálogos propositivos, de acuerdo a los resultados entre empresarios y expertos junto con las variables explicadas anteriormente.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 218. *Resumen*

Descripción de los análisis	Ecuación del modelo	Resultados estadísticos de acuerdo con los análisis de correlación múltiple
Primer análisis: variable (ítem) de- pendiente diálogos propositivos vs. Variables (ítems) independientes: reciprocidad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, bienestar, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, aceptación, credibilidad, empatía e integridad	$\text{ACEPTACIÓN} = -3,45248 \text{ DIÁLO- GOS PROPOSITIVOS} = 0,665673 + 0,171934 * \text{Reciprocidad} + 0,0314526 * \text{Solidaridad} - 0,0611691 * \text{Compromiso} + 0,0350175 * \text{Normas y Reglamentos} - 0,0559577 * \text{Niveles Jerárquicos} + 0,0419556 * \text{Competencias – Colaboradores} + 0,0497285 * \text{Valores y Creencias} + 0,0726648 * \text{Identidad} + 0,148897 * \text{Bienestar} + 0,27533 * \text{Flujos Información} + 0,140734 * \text{Cumplimiento Acuerdos} - 0,0873952 * \text{Reconocimiento} + 0,120688 * \text{Aceptación} + 0,161058 * \text{Credibilidad} - 0,0199994 * \text{Empatía} - 0,0370504 * \text{Integridad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables in- dependientes es 0,7682, corresponde a Empatía. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este valor no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se eliminó esta variable del modelo.
Segundo análisis: Variable (Ítem) dependiente diálogos propositivos vs. Variables (ítems) independientes: (sin la variable de empatía de acuerdo al primer análisis) = reciprocidad, solidaridad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, bienestar, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, acepta- ción, credibilidad e integridad	$\text{DIÁLOGOS PROPO- SITIVOS} = 0,615051 + 0,172553 * \text{Reciprocidad} + 0,0301696 * \text{Solidaridad} - 0,0593271 * \text{Compromiso} + 0,0334887 * \text{Normas Y Reglamentos} - 0,0545081 * \text{Niveles Jerárquicos} + 0,0430753 * \text{Competencias - Colaboradores} + 0,046353 * \text{Valores Y Creencias} + 0,0733181 * \text{Identidad} + 0,14604 * \text{Bienestar} + 0,275138 * \text{Flujos Información} + 0,138939 * \text{Cumplimiento Acuerdos} - 0,0885852 * \text{Reconocimiento} + 0,118308 * \text{Aceptación} + 0,158436 * \text{Credibilidad} - 0,0437239 * \text{Integridad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,6327, que corresponde a la variable de Solidaridad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este valor no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se eliminó esta variable del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tercer análisis: Variable (Ítem) de- pendiente diálogos propositivos vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de empatía de acuerdo al primer análisis y sin la variable de solidaridad de acuerdo al segundo análisis) = reciprocidad, compromiso, normas y reglas, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, bienestar, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, aceptación, credibilidad e integridad	DIÁLOGOS PROPOSITIVOS = $0,631197 + 0,179222 * \text{Reciprocidad} - 0,051344 * \text{Compromiso} + 0,0355725 * \text{Normas y Reglamentos}$ $- 0,0553626 * \text{Niveles Jerárquicos} + 0,0456349 * \text{Competencias} - \text{Colaboradores} + 0,0474139 * \text{Valores Y Creencias} + 0,076372 * \text{Identidad} + 0,149864 * \text{Bienestar} + 0,278604 * \text{Flujos Información} + 0,138542 * \text{Cumplimiento Acuerdos}$ $0,0908723 * \text{Reconocimiento} + 0,122053 * \text{Aceptación} + 0,155093 * \text{Credibilidad} - 0,0424671 * \text{Integridad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,4898, que corresponde a Normas y Reglas. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este resultado no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se removió este ítem del modelo.
Cuarto análisis: Variable (Ítem) de- pendiente diálogos propositivos vs. Variables (ítems) Independientes: (sin las variables de empatía, solidaridad y normas y reglas de acuerdo al primer, segundo y tercer análisis) = reciprocidad, compromiso, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, bienestar, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, aceptación, credibilidad e integridad	DIÁLOGOS PROPOSITIVOS = $0,583386 + 0,182934 * \text{Reciprocidad} - 0,0451005 * \text{Compromiso} - 0,0452014 * \text{Niveles Jerárquicos} + 0,0524847 * \text{Competencias} - \text{Colaboradores} + 0,0505303 * \text{Valores y Creencias} + 0,0754041 * \text{Identidad} + 0,147082 * \text{Bienestar} + 0,28096 * \text{Flujos Información} + 0,144148 * \text{Cumplimiento Acuerdos} - 0,0930742 * \text{Reconocimiento} + 0,119434 * \text{Aceptación} + 0,158779 * \text{Credibilidad} - 0,0402867 * \text{Integridad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,5001, que corresponde a Integridad. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este valor no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se eliminó del modelo.
Quinto análisis: Variable (Ítem) de- pendiente diálogos propositivos vs. Variables (ítems) independientes: (sin las variables de empatía, solidaridad y normas y reglas e integridad de acuerdo al primer, segundo, tercer y cuarto análisis) = reciprocidad, compromiso, niveles jerárquicos, competencias colaboradoras, valores y creencias, identidad, bienestar, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, aceptación, credibilidad.	DIÁLOGOS PROPOSITIVOS = $0,635449 + 0,182322 * \text{Reciprocidad} - 0,0472527 * \text{Compromiso} - 0,046526 * \text{Niveles Jerárquicos} + 0,0479235 * \text{Competencias} - \text{Colaboradores} + 0,0433934 * \text{Valores y Creencias} + 0,0742461 * \text{Identidad} + 0,146295 * \text{Bienestar} + 0,282322 * \text{Flujos Información} + 0,145156 * \text{Cumplimiento Acuerdos} - 0,094881 * \text{Reconocimiento} + 0,11364 * \text{Aceptación} + 0,1399 * \text{Credibilidad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,4728, que corresponde a la variable de Compromiso. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese término no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, éste ítem se eliminó del modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Sexto análisis: Variable (Ítem) De- pendiente Diálogos Propositivos Vs. Variables (Ítems) Independientes: (sin las variables de Empatía, Solidaridad y Normas y Reglas e Integridad y Compromiso de acuerdo al primer, segundo, tercero, cuarto y quinto análisis) = Reciprocidad, Niveles Jerárquicos, Competencias Colaboradores, Valores y Creencias, Identidad, Bienestar, Flujos de Información, Cumplimiento de Acuerdos, Reconocimiento, Aceptación, Credibilidad	DIÁLOGOS PROPOSITIVOS = $0,489429 + 0,165612 \cdot \text{Reciprocidad}$ $- 0,0528116 \cdot \text{Niveles Jerárquicos}$ $+ 0,0435928 \cdot \text{Competencias}$ - Colaboradores + $0,0420207 \cdot \text{Valores Y Creencias}$ + $0,0662757 \cdot \text{Identidad} + 0,145746 \cdot \text{Bienestar} +$ $0,281025 \cdot \text{Flujos Información} +$ $0,140725 \cdot \text{Cumplimiento Acuerdos} -$ $0,0952733 \cdot \text{Reconocimiento}$ $+ 0,110902 \cdot \text{Aceptación} + 0,140949 \cdot \text{Credibilidad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el valor-P más alto de las variables in- dependientes es 0,4280, corresponde a Valores Creencias. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, ese valor no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, esta variable se elimino del modelo.
Séptimo análisis: Variable (Ítem) Dependiente Diálogos Propositivos Vs. Variables (Ítems) Independientes: Reciprocidad, Niveles Jerárquicos, Competencias Colaboradores, Identidad, Bienestar, Flujos de Información, Cumplimiento de Acuerdos, Reconocimiento, Aceptación, Credibilidad	DIÁLOGOS PROPOSITIVOS = $0,495249 + 0,165443 \cdot \text{Reciprocidad}$ $- 0,0508059 \cdot \text{Niveles Jerárquicos}$ $+ 0,0523656 \cdot \text{Competencias}$ $- \text{Colaboradores} + 0,0739911 \cdot \text{Identidad} +$ $0,144411 \cdot \text{Bienestar} + 0,281053 \cdot \text{Flujos}$ $\text{Información} + 0,146644 \cdot \text{Cumplimiento}$ $\text{Acuerdos} - 0,0878748 \cdot \text{Reconocimiento}$ $+ 0,112154 \cdot \text{Aceptación} + 0,150356 \cdot \text{Credibilidad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se deduce que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,3251, que corresponde a Niveles Jerárquicos. Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, este valor no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se removió este ítem del modelo.
Octavo análisis: Variable (Ítem) De- pendiente Diálogos Propositivos Vs. Variables (Ítems) Independientes: Reciprocidad, Competencias Colaboradores, Identidad, Bienestar, Flujos de Información, Cumplimiento de Acuerdos, Reconocimiento, Aceptación, Credibilidad	DIÁLOGOS PROPOSITIVOS = $0,214246 + 0,159663 \cdot \text{Reciprocidad}$ $+ 0,0381537 \cdot \text{Competencias}$ $- \text{Colaboradores} + 0,0740737 \cdot \text{Identidad} +$ $0,145694 \cdot \text{Bienestar} + 0,277358 \cdot \text{Flujos}$ $\text{Información} + 0,146707 \cdot \text{Cumplimiento}$ $\text{Acuerdos} - 0,094429 \cdot \text{Reconocimiento}$ $+ 0,10495 \cdot \text{Aceptación} + 0,144091 \cdot \text{Credibilidad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que el va- los-P es el más alto de las variables independientes es 0,4456, perteneciente a la variable de Competencias - Colaboradores. Puesto que el valor-P fue mayor o igual que 0,05, este valor no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó mayor. Consecuentemente, se elimina del modelo.
Noveno análisis: Variable (Ítem) dependiente diálogos propositivos vs. Variables (ítems) independientes: reciprocidad, identidad, bienestar, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, reconocimiento, aceptación, credibilidad	DIÁLOGOS PROPOSITIVOS = $0,506825 + 0,163952 \cdot \text{Reciprocidad} +$ $0,08703 \cdot \text{Identidad} + 0,143355 \cdot \text{Bien- estar}$ $+ 0,28088 \cdot \text{Flujos Información} +$ $0,143429 \cdot \text{Cumplimiento Acuerdos}$ $- 0,0897991 \cdot \text{Reconocimiento}$ $+ 0,113354 \cdot \text{Aceptación} + 0,14651 \cdot \text{Credibilidad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor-P sobre las variables independientes que fue de 0,1774, correspondiente a el ítem de Reconocimiento. Como este valor-P fue mayor o igual que 0,05, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0% ó ma- yor. Consecuentemente, se removió esta variable el modelo.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Decimo análisis: Variable (Ítem) dependiente diálogos propositivos vs. Variables (ítems) independientes: reciprocidad, identidad, bienestar, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, aceptación, credibilidad	DIÁLOGOS PROPOSITIVOS = $0,426171 + 0,14554 * \text{Reciprocidad} + 0,0806926 * \text{Identidad} + 0,135987 * \text{Bienestar} + 0,274031 * \text{Flujos Información} + 0,131984 * \text{Cumplimiento Acuerdos} + 0,0942379 * \text{Aceptación} + 0,131058 * \text{Credibilidad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor-P sobre las variables independientes que fue de 0,1469, perteneciente a la variable de Identidad. Como este valor-P fue mayor o igual que 0,05, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 95,0%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.
Décimo primero análisis: Variable (Ítem) dependiente diálogos propositivos vs. Variables (ítems) independientes: reciprocidad, bienestar, flujos de información, cumplimiento de acuerdos, aceptación, credibilidad	DIÁLOGOS PROPOSITIVOS = $0,861837 + 0,155199 * \text{Reciprocidad} + 0,156423 * \text{Bienestar} + 0,281877 * \text{Flujos Información} + 0,127455 * \text{Cumplimiento Acuerdos} + 0,108488 * \text{Aceptación} + 0,151458 * \text{Credibilidad}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor-P sobre las variables independientes de 0,0421, perteneciente a las variables Cumplimiento Acuerdos. Por estar este valor-P menor a 0,05, fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0%. Consecuentemente, no se eliminó ninguna variable del modelo.

Fuente: Elaborado por el autor.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 219. Comparación de resultados del análisis multivariado según empresas y expertos para la hipótesis 3

RESULTADOS DE LOS DATOS PARA LAS EMPRESAS	RESULTADOS DE LOS DATOS PARA LOS EXPERTOS
Para las Empresas: (Después de 11 análisis) La Ecuación Resultante: $\text{Diálogos Propositivos} = 0,861837 + 0,155199 * \text{Reciprocidad} + 0,156423 * \text{Bienestar} + 0,281877 * \text{Flujos Información} + 0,127455 * \text{Cumplimiento Acuerdos} + 0,108488 * \text{Aceptación} + 0,151458 * \text{Credibilidad}$ El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 70,3908% de la variabilidad en DIALOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 69,5721%.	Para los Expertos: (Después de 9 análisis) La Ecuación Resultante: $\text{Diálogos Propositivos} = -4,59835 + 0,297796 * \text{Compromiso} - 0,210261 * \text{Niveles Jerárquicos} + 0,44526 * \text{Competencias de Colaboradores} + 0,333541 * \text{Valores y Creencias} + 0,282084 * \text{Bienestar Laboral} + 0,349623 * \text{Cumplimiento de acuerdos} - 0,548466 * \text{Aceptación} + 0,168691 * \text{Credibilidad}$ El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 96,8746% de la variabilidad en DIALOGOS PROPOSITIVOS. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 94,6017 %.

Fuente: Elaborado por el autor

5.1 Conclusiones

Es importante destacar que, después de lo estudiado y analizado en esta tesis, en donde muchos autores como: Ascarza, Ebbes, Netzer & Danielson (2017); Carmona (2015); Calvo (2016); Hall (2016); Garza Treviño y Arredondo (2015); García de Leaniz y Rodríguez del Bosque (2013); Lozano, Pérez-Urbe y Ocampo-Guzmán (2015); Pérez Uribe (2013); Hardin (2002); Collins & Smith (2006); Kreiner & Kinicki (2004); Luhmann (1996); Mintzberg (1992) y Miranda (2016), entre otros, confluyen en la importancia de la confianza en los diferentes roles en las organizaciones. Resulta fundamental mencionar que este estudio se realizó con el objetivo general de determinar las relaciones de confianza entre la gerencia y los colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá. Por tal motivo, se ha abordado el concepto de confianza, a lo largo de la presente investigación doctoral, desde diferentes posturas teóricas y dimensiones que ayudan a comprender el vínculo causa-efecto de las relaciones que se forjan dentro del contexto organizacional. A su vez, entender teóricamente su alcance y la importancia que tiene en las organizaciones, se convirtió en un reto que el autor ha querido analizar por medio de un estudio estadístico aplicado a través del diálogo y entrevistas dirigidas a los directivos de varias empresas en la ciudad de Bogotá y expertos en la temática, tomando como referencia la Red Metodológica de la Confianza.

De modo general, es indudable que la confianza en las dimensiones variables e ítems que la componen deben ser construida de manera consciente y administrada por los gerentes de las organizaciones. La red metodológica de confianza explicada anteriormente con sus dimensiones, variables e ítems permitió evidenciar que las relaciones que se forjan al interior de las empresas son esenciales para los dos tipos de capitales explicados en el marco teórico, de manera particular para el capital relacional, que es el que más incide en la construcción de confianza, teniendo en cuenta las variables y los ítems que la componen cuales son: Comunicación (Diálogos Propositivos- Flujos de Información), Relaciones Internas (Cumplimiento de acuerdos - Reconocimiento- Aceptación) y Liderazgo (Credibilidad- Empatía e Integridad).

En la aplicación del instrumento utilizado para recopilar la información con la

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

población seleccionada (gerentes de las medianas empresas de la ciudad de Bogotá y en los expertos) de acuerdo a la metodología explicada en el capítulo correspondiente se evidenció en la red metodológica de confianza que, en la dimensión de capital relacional en la variable de liderazgo se destacó el ítem de credibilidad y en la variable de Relaciones Internas sobresalió el ítem de aceptación. Por lo tanto, hablar de aceptación implica interiorizar que cada colaborador es único y que sus diferencias suponen ventajas para la construcción de la cultura organizacional. Con respecto a la dimensión del Capital Social se observó que, en la variable de Cultura Organizacional, el ítem sobresaliente es el de Bienestar Laboral. Contrario a lo anterior, se concluye que en el capital social en la variable de Estructura Organizacional el ítem de niveles jerárquicos es que menos coadyuva a la generación de confianza, lo que implica que las estructuras rígidas organizacionales de hoy en día deben cambiarse drásticamente para que los colaboradores se sientan en espacios armónicos de trabajo.

En la primera hipótesis planteada, se aseguró que, en la dimensión del capital social en la variable de interacciones sociales, los ítems de solidaridad, compromiso y reciprocidad incidían en la empatía entre líderes y colaboradores. De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis estadístico se evidencio que la empatía es explicada en un 68% por los ítems de valores y creencias, bienestar laboral, integridad, credibilidad y aceptación y no por los ítems que se habían propuesto de reciprocidad, solidaridad y compromiso. Lo que significa que la primera hipótesis no se comprobó tal como se había previsto.

El resultado arrojado por el análisis estadístico de esta tesis está alineado con las posturas de autores como Pérez y Merino (2009) y Rogers (1972), que sostienen que la confianza se genera por el acto y efecto de la aceptación (relaciones internas), que es un proceso indispensable en la generación de empatía, dado que se aceptan a las personas como son sin juzgarlas. Adicional a ello, Trust (2014) asegura que la confianza tiene un impacto positivo si se trabaja desde los frentes dados por los valores y la integridad expresada al interior de las empresas (elementos claves de la dimensión de la cultura y clima organizacional). Goleman (2005) también afirma que la empatía es productor de confianza porque se fundamenta en la capacidad de comprensión, entendimiento de emociones, sentimientos y motivos que las personas comunican cuando están en la posición del otro.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

A partir de lo anterior, se puede concluir que, en las relaciones entre líderes y colaboradores, la integridad juega un papel de suma importancia ya que permite un vínculo auténtico entre las personas. Además, los entornos de confianza se fortalecen y la comunicación se fundamenta por la coherencia entre las palabras y acciones, lo cual conduce al cumplimiento de valores y creencias dentro del contexto organizacional. Esto ofrece estabilidad, fortalece la motivación y la confianza para que los miembros de una organización perciban un bienestar laboral de armonía.

Así mismo, se puede concluir que la credibilidad se presenta cuando existe un vínculo fuerte y positivo entre los valores y creencias del líder con su equipo de trabajo, lo que permite fortalecer las relaciones de confianza no solo en sus tareas, sino también en sus capacidades de relacionamiento. Sus acciones están enmarcadas por principios y valores éticos y no por comportamientos falsos que se generan simplemente por seguir indicaciones o protocolos falsos. La credibilidad, dado este tipo de comportamiento conductual, proporciona rutas y planes de trabajo en donde los colaboradores concreten sus acciones para conseguir resultados benéficos para la organización (Kouzes & Posner, 1996). Otro aspecto relevante de la credibilidad de los líderes está fundamentado en sus conocimientos y experiencia como en la capacidad de construir equipos colaborativos soportados en la veracidad e integridad, lo que permita construir diálogos abiertos y sinceros (Delgado & Delgado, 2003).

No contar con la credibilidad de los líderes es perder el bienestar laboral, la salud psicológica y la capacidad de desarrollo de los colaboradores. La creatividad se limita o, peor aún, se acaba y se llega a trabajar en contextos con pocas oportunidades e interacciones para responder a sus necesidades emocionales y físicas. Un bienestar laboral de armonía fortalece los vínculos entre los miembros de la organización y genera empatía, facilita la consecución de logros y reduce los conflictos. Considerando lo anterior, se instauran los cimientos esenciales para el soporte de las relaciones, ya que genera satisfacción y optimiza los escenarios personales y sociales que sustentan la calidad del trabajo y el desempeño de las capacidades de los miembros de una organización. Es decir, mediante acciones íntegras y eficaces, no solo se fortalecen las relaciones de confianza de los grupos de interés de la empresa, sino que se contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

La influencia de la aceptación con la empatía se cimienta en la capacidad que tienen los líderes de gestionar la confianza con sus colaboradores aceptando las diferencias de pensamiento y discernimientos. Hacerlo permite que se construyan relaciones sinérgicas y se creen nuevas posibilidades de relacionamiento que enriquezcan los resultados en sus contextos productivos. Además, este vínculo entre la aceptación y la empatía invita a que los líderes rompan paradigmas o juicios preconcebidos que restringen no solo la creatividad e innovación en sus labores diarias, sino que también mejoren sus estilos de dirección.

En la segunda hipótesis se planteó que en la variable relaciones internas el ítem de aceptación que hace parte de la dimensión del capital relacional, de acuerdo a la red metodológica propuesta en esta tesis, depende de los ítems del cumplimiento de acuerdos y el reconocimiento que logre el gerente con sus colaboradores. Conforme a los resultados encontrados en el análisis estadístico de los gerentes de las empresas y de los expertos, esta hipótesis se comprobó.

Lo anterior significa que las dinámicas de interacción entre las personas corresponden al interés auténtico por las mismas (Amozorruta & Reséndiz, 2014) y al cumplimiento de acuerdos y compromisos que generan un valor agregado, en conjunto con los ítems de diálogos propositivos y niveles jerárquicos que se encuentran definidas en la red metodológica de confianza y confirmada con el análisis estadístico tanto con los gerentes de las empresas como con expertos.

Se puede convalidar entonces el planteamiento dado por Rojas & Álvarez (2011), que consolida que el cumplimiento de acuerdos se legitima por la firma de un contrato y es uno de los medios que permite fortalecer los lazos de confianza en el capital relacional y guía el tipo de comportamiento y responsabilidad que los colaboradores asuman con el líder. Bajo esta línea, Pérez y Merino (2009) mencionan que la aceptación construye confianza por el simple hecho de aprobar, aceptar y dar por bueno algo de forma voluntaria, no impositiva, sin esperar algo a cambio y sin oposición.

Así mismo como lo asevera Azúa (2000) el cumplimiento de acuerdos contribuye a armonizar el pacto de voluntades entre las personas frente a un interés común, lo que favorece las dinámicas de trabajo entre líderes y colaboradores dado que edifica sus relaciones con el compromiso del cumplimiento de sus deberes.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Con la aplicación de la red metodológica de confianza se concluye que la aceptación se relaciona con el comportamiento humano para preservar la armonía y con el acto de cumplir acuerdos significativos y representativos mediante el compromiso y la responsabilidad que están reforzados con el reconocimiento otorgado a las personas.

Dentro de esta investigación la aceptación ha sido definida como la acción y efecto de aceptar. Para el gerente esta concepción se convierte en una estrategia que debe estar presente no solo en su rol sino también en sus competencias actitudinales, relacionada con el reconocimiento que implica dar un valor intangible a las personas, es decir; es aceptar y evidenciar interés por el otro y valorar sus progresos y resultados resaltado en el trabajo. Esto lleva a fortalecer los niveles de motivación y las relaciones con el equipo. Tener en cuenta la aceptación en el reconocimiento y el cumplimiento de acuerdos permite un crecimiento personal y profesional para los gerentes y colaboradores.

Según Fine (2008) los diálogos propositivos se convierten en el medio para aprobar o recibir lo que se quiere; se soporta en las conversaciones francas y auténticas entre gerentes y colaboradores que llevan a reflexiones y manifestaciones de lo aceptado o no. Por lo tanto, estos diálogos deben ser claros y concisos, sin dar pie a interpretaciones equivocadas o ambiguas. Escuchar lo que cada colaborador siente y piensa, crea vínculos emocionales abiertos y de confianza, lo que genera espacios de retroalimentación recíproca que fortalecen la empatía (Carpena 2016). Igualmente, según Figueroa, Dragón & Tufte (2006) en los diálogos propositivos se crean puentes de comunicación como medios para expresar promesas de valor, peticiones, reclamos, disgustos, entre otros elementos; todos esenciales en el fortalecimiento de las relaciones y en la aceptación de las personas. En este sentido como lo afirma Echeverría (2010) cumplir la palabra es un efecto de la coherencia entre los pensamientos, emociones y acciones que llevan a fortalecer la confianza y definir el prototipo de relaciones que se tienen dentro de un equipo de trabajo; gestionarlo adecuadamente tendrá un efecto directo en el estilo de liderazgo, los resultados y el desempeño del equipo de trabajo.

En el mismo sentido Sanabria (2017) infiere que la aceptación también construye confianza por medio de los niveles jerárquicos; es decir, la participación de responsabilidades y la autoridad en la organización tiene significancia con el ítem de aceptación. Lo anterior ocurre porque las empresas en su estructura organizacional de acuerdo con Pérez-Uribe, *et al.*, (2013) deben saber distribuir estas responsabilidades y la autoridad de una forma

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

participativa y abierta. Así como lo deduce García (2011), se exige una cooperación más activa de los diferentes grupos de interés en los resultados empresariales para generar valor mediante la exigencia de entornos globalizados en donde existe la multiplicidad de conocimientos y capacidades tanto humanas como organizacionales. Por lo tanto; según Omar, Salessi & Urteaga (2016), se requieren gerentes con modelos alternativos de gestión que dinamicen el manejo capital humano mediante relaciones de confianza y el desarrollo de sus competencias laborales que generen un significado al colaborador en todos los niveles jerárquicos de la organización como también tener una flexibilidad laboral generando una mayor interacción con sus equipos de trabajo.

Por último, de acuerdo con los resultados obtenidos en los análisis estadísticos tanto en las respuestas de los gerentes de las 224 empresas como de los 20 expertos de este trabajo, la tercera hipótesis se valida en su totalidad y se demuestra, de manera explícita, que el bienestar laboral, el cumplimiento de acuerdos, la aceptación y la credibilidad inciden en los diálogos propositivos entre líderes y colaboradores.

Este resultado está en concordancia con los postulados dados por Roberts y O'reilly (1974), ya que ellos aseguraron que la carencia de un diálogo propositivo entre dos inter- locutores limitaba la preservación de una relación armoniosa y la búsqueda de beneficios comunes. Así mismo, alineado con los planteamientos dados por Garza (2015), Arredondo y Macintyre (2001) se puede concluir que abrir espacios donde el flujo de información, la escucha y las conversaciones propositivas sean completamente adecuadas para que se genere la red de confianza propuesta en este trabajo, de manera que inhiba los conflictos y se construyan espacios adecuados para creer y encontrar objetivos comunes entre las partes interesadas.

En consecuencia, cuando los colaboradores creen en sus líderes y encuentran esa coherencia entre sus pensamientos y acciones por efecto, se abre el espacio de diálogos participativos y determinantes, por medio de los cuales se pueden implementar planes de acción estratégicos para fortalecer la confianza. Por ejemplo, las reuniones semanales en donde se crean espacios de retroalimentación con el fin de identificar problemas, dar alternativas de solución, compartir resultados y definir estrategias. Se concluye que estos espacios dinamizan el trabajo de los colaboradores y contribuye a los objetivos estratégicos como el fortalecimiento de una cultura organizacional, dada la apertura hacia

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

el trabajo colectivo que ofrece este tipo de acciones al interior de las empresas y con estructuras organizacionales más planas.

Por lo tanto, adicional a lo anterior, es importante contar con flujos de información que integren las interacciones de trabajo con todos los miembros de la organización; por eso se hace necesario el uso de la tecnología, la cual puede facilitar estas interacciones como vínculo para la alineación de los objetivos y la planeación estratégica. Así mismo, en las empresas se deben desarrollar acciones que fortalezcan la toma de decisiones, los procesos y procedimientos organizacionales para lograr comportamientos recíprocos que reconozcan las relaciones de confianza permitiendo una mejor comprensión y coherencia de esfuerzos como valor diferenciador entre líderes y colaboradores.

La confianza se convierte en una estrategia seria, estructurada fundamental y relevante para el trabajo del gerente con sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá. Dando respuesta al tercer objetivo de esta tesis y de acuerdo a los resultados obtenidos de las hipótesis planteadas y analizadas anteriormente, la autora recomienda las siguientes actividades para fortalecer la Empatía, Aceptación y los Diálogos Propositivos mediante los ítems de: valores y creencias, bienestar laboral, credibilidad, integridad, aceptación y reconocimiento que conforman la red metodológica de la confianza a saber:

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 220. *Valores y creencias*

ÍTEM	ACTIVIDADES
Valores y Creencias = Elementos esenciales en la cultura organizacional que constituyen el comportamiento de las personas hacia el logro estratégico de las organizaciones (Lozano 2013).	Desarrollar programas que permitan fortalecer diálogos propositivos en las diferentes líneas de autoridad de la organización.
	Orientar a los colaboradores en el para qué de sus responsabilidades, con el fin de tener claridad cómo están influyendo en los propósitos de la organización.
	Divulgar los valores y creencias de manera significativa mediante estrategias de endomarketing, para impactar e influir en el compromiso tanto de gerentes y colaboradores.
	Construir y definir en equipo sus propios valores generando una identidad en el funcionamiento de trabajo permitiendo fortalecer su relacionamiento y sentido de pertenencia.
	Realizar reuniones entre treinta minutos y una hora bimestrales entre gerentes y colaboradores para desarrollar actividades que mejoren el compañerismo, promover tanto los valores de la empresa como de los equipos de trabajo dinamizando sus roles.
	Premiar los equipos de trabajo que mejor reflejen los valores corporativos, esta puede desarrollarse una o dos veces al año
	Impulsar una doctrina de libro abierto, en la que se documente, publique y se socialice la situación actual y futura de la organización con el propósito de retroalimentar lo que se está haciendo, pero también escuchar propuestas creativas e innovadoras y disminuir estados de incertidumbre.
	Crear un correo corporativo donde cualquier miembro de la organización puede expresar pública o privadamente sus inquietudes, aportes, insatisfacciones, necesidades, felicitaciones, denuncias, etc.
	Festear periódicamente “El día de mis raíces” por regiones con el fin de celebrar y conocer las costumbres, creencias, valores, mitos, personajes, de la procedencia de todos los colaboradores de la organización.
	Hacer partícipe tanto gerentes como colaboradores en actividades filantrópicas y de voluntariado, otorgándoles algunas horas de su trabajo, esto hará que la gente se sienta mejor consigo misma para contribuir a otros.
	Invitar a los equipos de trabajo a un desayuno, almuerzo o cena para agradecer y reconocer públicamente el trabajo compartido y colaborativo con otras áreas.

Fuente: *Elaboración propia.*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 221. *Bienestar laboral*

ÍTEM	ACTIVIDADES
Bienestar Laboral = Satisfacción de las necesidades individuales dentro de un contexto organizacional (Estrada & Ramírez, 2010).	Ceder a los colaboradores mínimo un día por mes para su formación no solo profesional sino también personal.
	Habilitar un fondo de educación continua para su desarrollo en cuanto a conocimientos y habilidades, con el fin de proyectar su plan de carrera.
	Disponer de actividades de salud física, mental, emocional y espiritual el último viernes de cada mes (Yoga, masajes de terapéuticos, manicure, consejería nutricional, manejo de peso, etc.)
	Mejorar los espacios físicos con una participación activa entre gerentes y colaboradores en cuanto a la decoración y organización de sus puestos de trabajo de manera acogedora.
	Disponer de un espacio en las instalaciones de la organización para desarrollar actividades recreativas, que permitan la integración de los diferentes niveles de la empresa.
	Proporcionar un bono extra para vacacionar con sus familias para los mejores colaboradores en su desempeño laboral.
	Gestionar las aspiraciones e intereses de las diferentes generaciones que se encuentran en la organización, por ejemplo, las generaciones más jóvenes se focalizan en su proyección a nivel personal y profesional, mientras que las generaciones mayores su interés radica en su estabilidad laboral, salud, jubilación, entre otras.
	Implementar procesos de reclutamiento y selección de personal bien estructurados, ojalá con competencias tecnológicas que estén relacionadas con el teletrabajo con el fin de escoger los mejores candidatos alineados a los principios, valores y objetivos organizacionales como también al rol del cargo, esto con el fin de que las personas se sientan identificadas con lo que hacen vs. lo que la empresa y los gerentes requieren.
	Contar con programas de inducción creativos que permitan que la información entregada sea clara, concisa y entendida por parte de los colaboradores en cuanto a las políticas y filosofía de la organización, como también la claridad en cuanto al desempeño de sus tareas y objetivos esperados.
	Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones de educación superior o informal para potenciar el liderazgo en los diferentes roles de cargos. Estos gerentes podrían recibir programas de coaching y mentoría para fortalecer su dinámica gerencial con sus colaboradores.
	Retar el status quo de todos los colaboradores incluyendo los gerentes, para presentar cada dos meses por lo menos una propuesta de mejoramiento continuo en sus actividades laborales a nivel de equipos de trabajo.

Fuente: *Elaboración propia*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 222. *Credibilidad*

ÍTEM	ACTIVIDADES
Credibilidad = Coherencia que debe existir entre los actos y los pensamientos de un líder para que sea creíble (Bennis & Nanus, 1985).	Tener diálogos propositivos y honestos con sus colaboradores, que permita la expresión libre, abierta y sincera; teniendo una apertura hacia la empatía y la retroalimentación, esta actividad debe realizarse periódicamente de 15 a 30 minutos.
	Disponer de reuniones interdisciplinarias, donde se lleven a cabo conversaciones que permitan llegar a acuerdos y acciones en pro de un trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la organización. Se recomienda hacerlo cada 15 días un mismo día de la semana de manera planeada con su respectivo seguimiento a los acuerdos.
	Transmitir periódicamente información sobre el estado de la organización y sus proyectos futuros, con el fin de que los colaboradores aporten activamente al logro de los objetivos. No solo a través de comunicados escritos, sino también en comunicaciones persona a persona.
	El liderazgo de los gerentes debe focalizarse en direccionar sus equipos de trabajo de manera adecuada y sinérgica que permita fomentar la autonomía, así como su propio desarrollo y la identidad con lo que realiza.
	Debe promoverse una cultura de comunicación abierta y honesta no jerarquizada que permita tratar las diferencias y los conflictos mediante una interacción natural, espontánea y clara.
	La dirección del gerente debe fundamentarse en la transparencia y hablar con claridad frente a las inquietudes de sus colaboradores con el fin de evitar rumores y entornos laborales hostiles.
	Acompañar a sus equipos de trabajo de manera permanente en funciones específicas que presenten ciertas dificultades para potencializar y mejorar su aprendizaje.
	Esforzarse por tener una dirección equitativa en el trato y en el relacionamiento con sus colaboradores.

Fuente: *Elaboración propia*

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Tabla 223. *Integridad*

ÍTEM	ACTIVIDADES
Integridad = Incluye el valor de hacer lo correcto, ser congruente por fuera y por dentro (Covey, 2006).	Desarrollar sesiones de análisis de casos trimestralmente entre gerentes y colaboradores en donde se identifiquen comportamientos y acciones acordes o no al código ético de la organización, con el fin de evaluar su cumplimiento.
	para fortalecer y hacer seguimiento de comportamientos éticos de todo el personal y su relacionamiento con los diferentes grupos de interés.
	Premiar e incentivar y divulgar aquellos comportamientos correctos acordes a los principios éticos de la organización que se evidencian en el actuar de las personas.
	Se propone implementar una estrategia para que todos los empleados sean escuchados confidencialmente “ex- présate” a través de esta línea podrán manifestar aquellas acciones. Luego de recibida la información deben pasar por un proceso privado y de exhaustiva revisión para validar su veracidad.
	La integridad debe ser la base de todas las interacciones de los diferentes grupos que componen la organización, por lo tanto, se debe fortalecer una cultura fundamentada en la confianza y en el trabajo colaborativo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 224. *Aceptación*

ÍTEM	ACTIVIDADES
Aceptación = Hace referencia a la acción y efecto de aceptar. Este verbo, a su vez, está relacionado con aprobar, dar por bueno o recibir algo de forma voluntaria y sin oposición (Pérez & Gardey, 2009)	Promover de manera activa la participación de los colaboradores en decisiones y actividades que involucran la gestión y el logro de objetivos de la organización.
	Establecer la “hora del diálogo” con el presidente de la organización para crear espacios de conversaciones abiertas, que permitan fortalecer la interacción entre directivos y colaboradores.
	Incentivar permanentemente por parte de los gerentes a sus colaboradores de manera genuina las ideas y sugerencias presentadas por ellos.
	Evidenciar por parte de los gerentes mediante su liderazgo el interés como persona y no solamente como colaboradores de su equipo de trabajo.
	Brindar la confianza por parte del gerente a sus colaboradores para realizar preguntas, resolver inquietudes de manera abierta y recibir información y/o retroalimentación de forma directa y clara.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 224. *Reconocimiento*

ÍTEM	ACTIVIDADES
Reconocimiento = Significa el mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización (Amozorruta, 2011).	Destacar anualmente los equipos de trabajo que su desempeño haya sobresalido en la superación de sus indicadores por parte del gerente y demás directivos de la organización.
	Premiar ideas creativas e innovadoras que generen la eficiencia y eficacia en los procesos que impactan directamente en la productividad del área y/o organización.
	Identificar las oportunidades de mejoramiento a nivel individual y colectivo por parte de gerentes y colaboradores mediante el desarrollo de un plan de mejoramiento acompañado por el área de Talento Humano.
	Ofrecer a sus colaboradores espacios para sus intereses particulares relevantes (religión, cultura, deportes, estudio, entre otros), con el fin de apoyar y respetar su desarrollo personal o profesional.

Fuente: Elaboración propia

5.2 Futuras Líneas de Investigación

Esta tesis doctoral se centró en la evaluación de la red metodológica de la confianza del sector empresarial en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá, dando apertura a otras investigaciones alrededor de las dimensiones que determinan la confianza entre la gerencia y los colaboradores. Se presentan a continuación algunas sugerencias:

- ◆ Realizar esta misma investigación en medianas empresas de un sector económico específico para observar la variabilidad de la utilización de la red metodológica en los resultados estadísticos con las mismas hipótesis.
- ◆ Reafirmar en una muestra mayor de empresas y expertos los ítems de aceptación, credibilidad y bienestar laboral que explican de la misma o diferente manera, la relación de confianza entre líderes y colaboradores.
- ◆ Aplicar la red metodológica de confianza para analizar el impacto que tienen las dimensiones y los ítems en algunos resultados financieros (margen neto, EBITDA, entre otros) en una muestra representativa de empresas de diferente tamaño.
- ◆ Implementar con otros métodos estadísticos, las mismas dimensiones e ítems evaluadas en esta tesis.
- ◆ Relacionar los ítems de la red metodológica de la confianza con la inteligencia emocional y su impacto en el trabajo en equipo.

Referencias Bibliográficas

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

- Aanstoos, C. M. (2014). *Maslow's hierarchy of needs*. Salem Press Encyclopedia Of Health.
- Abratt, R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*, 21 (1), 63-73.
- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-585.
- Alcántara, H. T. (2011). *Interacción social con confianza y apertura como factores que propician el aprendizaje en las organizaciones*. Xochimilco: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Amendola Jaramillo, C.M & Rojas López, M.D. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios Gerenciales. Universidad ICESI*. Colombia. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n116/v26n116a10.pdf>
- Amozorruita, J. & Reséndiz, M. (2014). *La responsabilidad corporativa como eje de un excelente lugar de trabajo*. México: Great Place to Work
- Arbeláez Taborda, A. M. & Salazar Martínez, A. (2012). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)*. Caso empresarial Corpapel S.A.S. [Tesis de pregrado de Administración de Empresas]. Universidad EAN. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2606/ArbelaezAura2012.pdf;jsessionid=66AE7E64A904D9722891584D36803159?sequence=4>
- Arboleda Álvarez, O. L., Ghiso Cotos, A. M. & Quiroz Lizarazo, E. H. (2008). Capital Social: Revisión del Concepto y su propuesta para su elaboración. *Semestre Económico*, 11(21), 75-90. <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013655005.pdf>
- Arras Vota, A., Hernández Rodríguez, O., & López Díaz, J. (2008). Redes y Confianza: Dimensiones del Capital Social en las empresas rurales en chihuahua, México. *Procesos humanos y productos en las organizaciones*, 35.
- Ascarza, E., Ebbes, P., Netzer, O., & Danielson, M. (2017). Beyond the Target Customer: Social Effects of Customer Relationship Management Campaigns. *Journal Of Marketing Research (JMR)*, 54(3), 347-363.

- Azúa Reyes, S. (2000) *Teoría General de las obligaciones*. México: Porrúa.
- Bagnasco, A., Trigilia, C., Pizzorno, A. & Piselli, F. (2003). *El capital social. Instrucciones de uso*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Barker, R., & Camarata, M. (1996). The Role Of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators and Disciplines. *Journal of Business Communication*, 35(4):443-467.
<https://doi.org/10.1177/002194369803500402>
- Barney, J. & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250150912>
- Bass, M. B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bazerman, M. (1994). *Judgment in Managerial Decision Making*. New York: Wiley.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blue, P. (1964). *Justicia en el Intercambio Social*. Inquiry Sociological.
- Bohlander G., Snell, S. & Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos*. Editorial Thomson. Edición 17.
- Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Boluda, F. (1999). *La Gestión de Intangibles*. Boletín ICE Económico. (2629)
- Botero, J.C., Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. & Shleifer, A. (2004). The Regulation of Labor. *The Quarterly Journal of Economics*, 119(4), 1339-1382,
<https://doi.org/10.1162/0033553042476215>
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In J. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (New York, Greenwood)
- Brennan, N. & Connell, B. (2000). *Intellectual capital: Current issues and policy implications*. In the 23rd Annual Congress of the European Accounting Association, Munich
- Briones Peñalver, A. J. & Cegarra Navarro, J. G. (2007). Perspectiva dinámica del capital relacional desde la supervisión del OJC en la mipyme. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 115-137.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503406>

- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row
- Buxarraís, M. R. (1998). La necesidad de educar en valores en la escuela. *Aula de innovación educativa*, 37-40.
- Calderón, G. (2004). Agente de Cambio: Rol Emergente en la Gerencia de Talento Humano. *Revista Hombre y Trabajo*, 21(56), 17-23.
- Calvo, C. (2016). El don-reciprocidad como motor del desarrollo humano. *Veritas: Journal of Philosophy & Theology*, (35), 9-28.
- Carballo, M. & Guelmes, E. (2016) Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), 140-150. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n1/rus20116.pdf>
- Carmona, E. (2015). Percepción de la estructura administrativa y la comunicación organizacional como factores de competitividad. *Recherches En Sciences De Gestion*, (111), 235-252.
- Carpena, A. (2016). *La Empatía es Posible*. Bilbao, España: Editorial Desclée
- Cerda, F. (2007). *El valor que crea la confianza en las empresas*. Ni máquinas ni plata (personas). Francisco de Cerda. Recuperado de: <http://www.franciscocerda.cl/content/view/179/El-valor-que-crea-la-confianza-en-las-empresas-apunte.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chowdhury, A. R., & Jomon, M. G. (2017). Influence of Collective Bargaining on Employee Relations & Organizational Commitment. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 53(2), 302-317.
- CIC-IADE (2003). Modelo Intellectus: *Medición y Gestión del Capital Intelectual*, Documento Intellectus nº 5. Madrid. CIC-IADE (UAM).
- Codina, A. (2007). *El poder en las organizaciones. Enfoques principales*. Blade Media

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

LLC.

- Coleman, J. S. (1987). Norms as Social Capital: *The Economic Method Applied Outside. The Field of Economics*. New York: Paragon House Publishers.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource. *The Academy of Management Journal* 49(3), 544-5660. DOI 10.5465/AMJ.2006.21794671
- Cortés, F. (2006). Reconocimiento y justicia: entrevista con Axel Honneth. *Estudios Políticos*, 27, 9-26.
- Cortina, Adela (2003). *Construir confianza*. Madrid: Editorial Trotta.
- Covey, S. (2006). *El factor confianza*. Bogotá: Planeta.
- Currás, R., 2010. Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 7, 9-34.
- Daft, R, L. (2000) *Teoría y diseño organizacional*. (6a. Ed.). México: Thomson.
- D'Alessio Ipinz F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. Pearson Education: Londres.
- D'Annunzio-Green, N., & Francis, H. (2005). Human Resource Development and the Psychological Contract: ¿Great Expectations or False Hopes? *Human Resource Development International*, 8(3), 327-344. Doi: 10.1080/13678860500199725
- Delgado Torres, N. A. & Delgado Torres, D. (2003) El líder y el liderazgo: reflexiones *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88.
- Deutsch, M. (1962). *Cooperation and trust: Some theoretical notes*. In Jones M, (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln: University of Nebraska. 275–320. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Díaz Cáceres, N. & Castaño Quintero, C. A. (2015). Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 10(2), 94-108. [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10\(2\)94-108.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10(2)94-108.pdf)
- Díaz, N., Lozano L., & Castaño, A. (2015). *Incidencia de la confianza en las empresas sostenibles*. Documento estándar entrega de informe final. Vicerrectoría de Investigaciones. Bogotá D. C. Colombia: Universidad EAN.
- Díaz, N., Lozano, L., & Castaño, C. (2016). Implicación de la confianza en la

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

- sostenibilidad empresarial. *Inquietud Empresarial*, XVI(1), 83-114.
https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/7627
- Drucker, F. P. (1966). *The Effective Executive*. New York: Haper & Row.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management*. (Revised edition). Pymble: Harper Collins.
- Echeverría R. (2010). *La Empresa Emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica.
- Engle-Warnick, J. & Slonim, R. L. (2006). Learning to trust in indefinitely repeated games. *Games and Economic Behavior*, 54(1), 95-114.
https://econpapers.repec.org/article/eeegamebe/v_3a54_3ay_3a2006_3ai_3a1_3ap_3a95-114.htm
- Espiñeira, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Universidad da Coruña.
- Estrada, Y. & Ramírez, M. (2010) *El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas de turismo*. Turydes. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/errr-resum.htm>
- Fernández Pinto, I., & López-Pérez, B., y Márquez, M. (2008). Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Anales de Psicología*, 24 (2), 284-298.
- Figuerola, M Dragón, A & Tufte, T (2006). "Communication for social change", en Gumucio-Dagron, A. y Tufte, T. (eds.), *Communication for Social Change Anthology: Historical and Contemporary Readings*, New Jersey, Communication for Social Change Consortium, pp. 589-591.
- Fine, D. (2008). *The Fine Art of Confident Conversation*. Ediciones Planeta Madrid
- Fukuyama, F. (1999). *Social Capital and Civil Society*. The Institute of Public Policy. George Mason University.
- García de Leaniz, P., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). Intellectual capital and relational capital: *The role of sustainability in developing corporate reputation*. Cantabria: OmniScience.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

- García, Ó. H. (2009). *El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones*. Medellín: Universidad EAFIT.
- García, R. (2011) Revisión de los elementos teóricos-conceptuales en torno a la cooperación interfirma e interorganizacional. *Revista Análisis Económico*, XXVI (62), 185-208. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41319914010.pdf>
- Garza Treviño, J. G. & Arredondo Traperó, F. G. (2015). Un modelo de virtudes relacionales y principios guía para una comunidad empresa basada en el diálogo. (Spanish). *Empresa y Humanismo*, 18(1), 81-113. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/841>
- Gheorghe, C., Oana, P. & Sorin, P. (2014). New Approaches of Supplier Relationship Management. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 14(2), 285-290.
- Gibson, D. (s.f.). *Las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104-120. <https://psycnet.apa.org/record/1967-13551-001>
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la Estructura Organizativa*. Buenos Aires. Garnica.
- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelledence*. New York. Bantam Books.
- González Bañales, D. & Rodenes Adam, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología. *Pensamiento y gestión*, (25), 115-142.
- González Bonilla, Y. (2019). Competencias laborales y clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada. *Revista Ciencia Administrativa*, 2, 8-16.
- González Meriño, R. F. (2018). La formación ejecutiva y gestión del capital humano. Retos para Cuba. *Folletos Gerenciales*, 22(2), 112-126.
- Gordon, R. S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 47(193), 41-55. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/42472/38588>
- Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura: Retos y oportunidades para Venezuela*.

Espacio Abierto, 8(1), 116-117. <https://www.redalyc.org/pdf/122/12280109.pdf>

Guerrero Pupo, J., Cañedo Andalia, R., Rubio Rodríguez, S., Cutiño Rodríguez, M. & Fernández Díaz, D. (2013). Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *Revista Acimed*. 14(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400005

Guță, A. J. (2016). The Role of the Public Relations Departments In A Management Organization. *Annals of The University of Petrosani Economics*, 16(1), 125-132.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante* (5ª edición). Ed. Prentice Hall.

Hall, A. (2016). Trust, uncertainty and the reporting of workplaces hazards and injuries. *Health, Risk & Society*, 18(7/8), 427-448. doi:10.1080/13698575.2016.1264576

Hardin, R. (2002). *Trust and Trustworthiness*. New York, Russell Sage Foundation.

Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T. (1998). *Distinguishing Trust and power in interorganizational relations: Forms and facades of trust*. En C. Lane (ed.), *Trust within and between organizations* (pp. 64-87). Oxford: Oxford University Press.

Hatak, I., Lang, R., & Roessl, D. (2016). *Trust, Social Capital, and the Coordination of Relationships between the Members of Cooperatives: A comparison between Member-focused Cooperatives and Third-Party-Focused Cooperatives*. Luxemburgo: Springer.

Havlovic, S. J. (2008). Quality of Work Life and Human Resource Outcomes. *Industrial Relations: A Journal of Economy*. 30(3). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-232X.1991.tb00799.x>

Heimer, C. (2001). Solving the Problem of Trust. En K. Cook, *Trust in Society* (págs. 40-88). New York: Rusell Sage Foundation.

Herbert, K., & Robert, K. (2004). Conceptual and Methodological Considerations in the study of Trust and suspicion. *The journal of Conflict Resolution*, 357-366.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2006) *Metodología de la Investigación*.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

(Cuarta Edición). Mc Graw Hill.

- Hill, C. (2009). *Administración estratégica*. Latin America: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *The Executive*, 7(1), 81-94. <http://www.jstor.org/stable/4165110>
- Honneth, A. (2006). El reconocimiento como ideología. *Isegoría*, 35, 129-150.
- Hughes, D.J., Lee, A., Wei, A., Newman, A. & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, 29(5), 1-88. DOI: 10.1016/J.LEAQUA.2018.03.001
- Illes, K., Mathews, M., & Terry, N. (2014). *Leadership, trust and communication: building trust in companies through effective leadership communication*. Westminster: Westminster Business School.
- Jiménez, C. (2011). *La confianza como factor clave de éxito en las organizaciones*. Distrito Federal: ESCA.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). La disponibilidad estratégica de los activos intangibles. *Harvard Deusto Business Review*, (122), 38-51. <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaeanp/Doc?id=10063694&ppg=3>
- Kee, W. & Knox, E. (2004). Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 14(3), 357-366. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002200277001400307>
- Kotter, J. P. (1998). *El Liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Kouzes, J. W. & Posner, B. Z. (1988a). *The Leadership Challenge*. Jossey Bass, San Francisco.
- Kouzes, J. W. & Posner, B. Z. (1988b). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48(2), 483-496.
- Kouzes, J. W. & Posner, B. Z. (1990). Development and validation of the leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48(2), 483-496.
- Kouzes, J. W. & Posner, B. Z. (1996). *Credibilidad. Cómo los líderes la obtienen y la pierden; y por qué la gente la demanda*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

- Kreiner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (6th ed.), New York: McGraw Hill Irwin.
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Pučėtaitė, R. (2016). Trust and Distrust Constructing Unity and Fragmentation of Organisational Culture. *Journal Of Business Ethics*, 139(4), 701-716. Doi: 10.1007/s10551-015-2915-7
- Labarca, C. & Rojas, R. (2015) *Cultural and global perspectives to stakeholder management in International Public Relations: The Sino Chilean case study*. En Communication Across the Life Span. Ponencia presentada en la International Commuication Association, San Juan, Puerto Rico.
- Lasso, J. M. (2015). La gerencia del bienestar y la felicidad organizacional. *Gestión Humana*, 6-16.
- Leiserson, W. (1919). Employment Management. *Monthly Labor Review*, 9(4), 207-216. <http://www.jstor.org/stable/41827668>
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Lewicki, R.J. & Bunker. B.B (1995). Trust in relationships: a model of trust development an decline. *Conflict, Cooperation and Justice*, 133-173. https://www.researchgate.net/profile/Roy-Lewicki/publication/232534885_Trust_in_relationships_A_model_of_developm ent_and_decline/links/00b7d52ccca7d587e6000000/Trust-in-relationships-A-model-of-development-and-decline.pdf
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces* 63(4), 967-985. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.879.9020&rep=rep1&type=pdf>
- Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. (2 de agosto de 2004). Diario Oficial No. 45.628. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Lin, C., Tan, B., & Chang, S. (2008). An exploratory model of knowledge flow barriers within healthcare organizations. *Information & Management*, 45 (5), 331-339.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

- Llopis, G. (2013). *7 Reasons Employees Don't Trust Their Leaders*. Revista Forbes Leadership. Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/12/09/7-reasons-employees-dont-trust-their-leaders/#2715e4857a0b5fed7ea71a20>
- Lockward A. M (2011). El Rol de la Confianza en las Organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la Administración. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI(3), 464-502. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87022526005.pdf>
- López M. (2019). *Prácticas de Liderazgo Transformacional con el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en empleados de una universidad privada*. [Tesis de Maestría]. Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13576/Mauricio_Lopez_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Lorenzo, C., Camio, M. & Alzola, M. (2000). El capital social: patrimonio intangible del modelo comunicacional. *Cuadernos de administración*, 119-135.
- Lozano Correa, L. J. (2013). *Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la cultura organizacional en PyMES*. Bogotá: Universidad EAN. <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/1576?show=full>
- Lozano Correa, L. J. (2016). La confianza y su incidencia en los grupos de interés (págs. 481-492). En Gorrochategui, N., Martins de Oliveira, V., Hernández Bernal, A. P. & Moreno Garzón, L. F. (Comp.) *Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO): Aportes teórico-prácticos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina*. Ediciones USTA. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9684/MichelLaura2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lozano, L. J. (2007). El Talento Humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/409>
- Lozano, L. J., Pérez-Urbe R. & Ocampo-Guzmán, D. (2015). *MIIGO (Modelo de intervención e innovación de la gestión organizacional): Intervención e innovación de la cultura organizacional*. Libro resultado de investigación. Universidad EAN. <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-digitales/26-libros-digitales/395-miigo->

intervencion-e-innovacion-de-la-cultura-organizacional o
<http://repository.ean.edu.co/handle/10882/1597>

Luhmann, N. (1996). *Confianza*. México: Editorial Anthropos.

Luna, M. & Velasco, J. L. (2005). Confianza y desempeño en las redes sociales. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(1), 127-162.
<https://www.redalyc.org/pdf/321/32105104.pdf>

Lussier, R. & Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. New York: Cengage.

Macintyre, A. (2001). *Tras la virtud*. Barcelona. Crítica.

Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 395-400.

Mantilla, S. (2004). Capital intelectual & contabilidad del conocimiento. *Tecnura*, 8(16), 130-132.
http://books.google.com.co/books?id=ga3g3BW_Y6sC&dq=tipos+de+capital+intelectual&source=gbs_navlinks_s

Marín D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63.

Marr, B. & Roos, G. (2005). A Strategy perspective on intellectual capital. In B. Marr (Ed.), *Perspective on intellectual capital. Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting. Perspectives on Intellectual Capital*, 28-41. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-7506-7799-8.50007-3>

Martínez, R., Ayala, E. & Agiayo, E. (2015) Confianza y Capital Social: evidencia para México. *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, 15(47).
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212015000100003

Martins de Paiva, K. C., & Santana Dutra, M. R. (2017). Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo com operadores de call center. *Cuadernos Ebape.Br*, 15(1), 40-62. Doi: 10.1590/1679-395153725

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

- Maslow, A. H., Stephens, D. C., Heil, G., & Bennis, W. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley.
- Matijasevic Arcila, M. T. & Ruíz Silva, A. (2012). Teorías del reconocimiento en la comprensión de la problemática de los campesinos y las campesinas en Colombia. *Revista Colombiana de Sociología*, 35(2), 111-137.
- Matthew, A. (2014). Human Resource Management: The Enabler of Innovation in Organizations. *BVIMR Management Edge*, 7(1), 53-59.
- Mauss, M. (1966). *The gift; forms and functions of exchange in archaic societies*. Cohen & West publishing.
https://monoskop.org/images/a/ae/Mauss_Marcel_The_Gift_The_Form_and_Functions_of_Exchange_in_Archaic_Societies_1966.pdf
- Mayol, D. (2007). La confianza en la organización: ¿valor o valiosa? *Logoi*, (12),
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Méndez Álvarez, C. E. & Vélez Bedoya, R. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (Tercera Edición). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the «side-bet theory» of organization commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378. <https://psycnet.apa.org/record/1984-32952-001>
- Milgrom, P. R. & Roberts, J. (1992). *Economics Organization and Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Minsal Pérez, D. & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial...En busca de una estructura adecuada para la organización. *Revista Acimed*, 16(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel. Muscalu
- Miranda, D. R. (2016). Identidad organizacional de los mandos medios en equilibrio liminal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 509-529.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. Doi: 10.2307/1252308
- Mowday, T. R. & Steers, R. & W. Porter, L. (1979). The Measure of Organisational

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

- Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2). 10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Muscalu, E., Todericiu, R. & Fraticiu, L. (2013). Efficient organizational communication - a key to success. *Studies in Business and Economics*, 8(2), 74-78. https://econpapers.repec.org/article/blgjournl/v_3a8_3ay_3a2013_3ai_3a2_3ap_3a74-78.htm
- Navajas, J. (2003). *De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación*. [Tesis doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5431/jna1de1.pdf?sequence=1>
- Niño Benavides T. P. & Cortés M. I. (2018), Comunicación Estratégica y Responsabilidad Social, Escenarios y Potencialidades en creación del Capital Social. *Revista Prisma Social*, (22). <https://revistaprismasocial.es/article/view/2570>
- O'Keefe, DJ (2002). *Persuasión: teoría e investigación*. (2ª ed.). Publicaciones Sage.
- Omar, A., Salessi S. & Urteaga F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Revista Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47
- Orjuela, C & Rojas, C. (2006). *El concepto de dimensión más que una idea intuitiva*. (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Nacional.
- Ortega, S. R. (2013). *Impacto de la gestión estratégica e integración de los recursos humanos con la planificación estratégica de la organización* (Order No. 3568073). ABI/INFORM Global; ProQuest Dissertations & Theses A&I. (1424274085). <http://origin-search.proquest.com/docview/1424274085?accountid=34925>
- Osorio Gallego, C. A., Londoño-Metaute, J. H. & López-Zapata, E. (2016). Analysis of factors that influence the ICT adoption by SMEs in Colombia. *Intangible Capital*, 12(2), 666-732. <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/726/543>
- Osorio Gallego, C., Londoño, J. & López Zapata, E. (2016). Análisis de los factores que influyen en la adopción de las TIC por parte de las PYMES de Colombia.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

- Intangible Capital*, 12(2), 698-732.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5612611>
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden hacer las empresas frente al desafío japonés*. Ediciones Orbis.
- Páez, Á. & Fuenmayor, J. (2005). Paradigmas sobre gestión comunicacional en el ámbito universitario. *Razón y palabra*, (43).
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n43/paezfuenmayor.html>
- Panda, D. K. (2016). Trust, Social Capital, and Intermediation Roles in Microfinance and Microenterprise Development. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(3), 1242-1265.
<https://www.jstor.org/stable/43923228?refreqid=excelsior%3A5fc3eff53fea2cea56f13b218f39b45e&seq=1>
- Pérez Porto, J. & Gardey A. (2009). *Definición de aceptación*. Definición de.
<https://definicion.de/aceptacion/>
- Pérez Porto, J. & Merino, M. (2009). *Definición de confianza*. Definición de.
<https://definicion.de/confianza/>
- Pérez Uribe, R. (2013). Correlación entre la credibilidad en la Alta gerencia y la camaradería con la formación de un ambiente de respeto en las Great Place to Work en Colombia. *Revista Ciencia y Poder Aéreo. Instituto Militar aeronáutico-Escuela de postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*. 8(1). Edición 8. 47-67.
- Pérez-Urbe R. & Vargas H. A. (2016). El uso del método Mic Mac, para la definición de procesos de intervención en las organizaciones. *Revista Ciencia y Poder Aéreo. Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*, 11(1), 92-105.
Doi: <http://dx.doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.156>
<https://www.publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/156/687>
- Pérez-Urbe, R. (2012). El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño en las organizaciones. *Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia*. Madrid España. Universidad Nebrija.
<http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/tesis-doctorales/23-publicaciones/192-el-ambiente-laboral-y-su-incidencia-en-el->

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

desempeno-de-las-organizaciones-estudio-en-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia

- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. (Spanish). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. Doi: 10.1016/j.rpto.2017.02.005
- Polanyi, K. (1976). El sistema económico como proceso institucionalizado. *Antropología y economía*. 155-178. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/64588494/Polanyi>
- Polo, L. & Llano, C. (1997): *Antropología de la acción directiva*. Madrid, España. Unión Editorial.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Escala de valores do trabalho: EVT. *Psicología: Teoría e Pesquisa*, 19(2), 145-152.
- Putnam, R. (1993). *La comunidad próspera*. Washington: American Prospect.
- Rabouin, R. (2007). *El sentido del liderazgo*. Buenos Aires: Pearson Education.
- RAE (2020). Definición de confianza. Recuperado de: <https://dle.rae.es/confianza>
- Ramírez- Salazar, M. P. (2015). *Modelo de Innovación abierta colaborativa para la banca de fomento: Caso Bancoldex*. (Tesis Doctoral). Universidad EAN. Colombia.
- Ramírez, H. T. (2002). Impacto de la confianza en la organización. En U. A. Metropolitana, *Innovación, confianza y pequeña empresa* (págs. 111-135). Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ramos, R., Kawsay, S., Qamaña, S. & Pora, T. (2012). Vida Buena. *Una propuesta de la sabiduría indígena*. Mimeo *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLVII(193), 41-55
- Razeto, A. (2016) Confianza Interpersonal entre los miembros de una escuela. *Revista Actualidades Investigativas en la Educación*, 16(1), 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44743281019.pdf>
- Robbins, P. S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Roberts, H. K. & O'Reilly, C. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal*

- Robles Garrote, P. & Rojas, M. D. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*. https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf
- Rodríguez, Y. E., & Reyes, M. R. (2010). *El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo*. Turydes, 3(8), 1-12.
- Rogers, C. (1972). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Paidós Ibérica.
- Rohner, R. P. & Carrasco, M. Á. (2014). Teoría de la aceptación-rechazo interpersonal (ipartheory): bases conceptuales, método y evidencia empírica/interpersonal acceptance-rejection theory (ipartheory): theoretical bases, method and empirical. *Acción Psicológica*, 11(2), 9-26. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-908X2014000200001
- Rojas F. & Álvarez A. (Eds.) (2011). *América Latina y el Caribe: Confianza ¿Un bien escaso?* Teseo. <https://www.editorialteseo.com/archivos/3772/america-latina-y-el-caribe-confianza-un-bien-escaso/>
- Rojas López, N. D. & Marín, S. P. (2006). Aproximaciones a la medición de confianza. *Dyna*, 73 (150), 119-130. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/843>
- Romero León, G. (2010). La gerencia como competencia conversacional: aportes de la ontología del lenguaje. *Debates IESA*, XV(4), 62-66. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/o-10romeroleon.pdf>
- Romero, F. (2013). *Estrategia de comunicación corporativa de las empresas socialmente responsables; Análisis del capital relacional como base de las relaciones empresa-stakeholders*. La Mancha. Universidad de Castilla.
- Romero, J. J. (2008). Una lectura sociológica de la gerencia. *Espacio abierto*, 17(1).
- Roos, G., Bainbridge, A. & Jacobsen, K.K. (2001) Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool. *Strategy Leadership*, 29, 21-28.

<http://dx.doi.org/10.1108/10878570110400116>

- Rosas Jiménez, C. A. (2011). La Solidaridad como un Valor Bioético. *Persona y Bioética*, 15(1), 10-25.
- Ruíz, R. & Robledo, J (2013). El compromiso Organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*. Época 2, (1), 67-87.
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847>
- Saavedra, O. & Bolívar, G. (2009). Capital Social Hoy. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 8(22), 195-217. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v8n22/art12.pdf>
- Sallenave, J.P. (1985). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Editorial Norma S.A. Colombia.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotions and emotional intelligence for educators. En I. Eloff y L. Ebersohn (Eds.). *Introduction to educational psychology*. Kenwyn, South Africa: Juta.
- Sanabria, F. (2017). *La Confianza organizacional como variable mediadora entre el capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento*. (Tesis maestría) Universidad Católica de Colombia.
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14657/1/Tesis%20Confianza%20Organizacional.%20Fernando%20..pdf>
- Santos, J. N. & Baptista, C. S. (2015). Business interaction between competitors - towards a model for analyzing strategic alliances. *IMP Journal*, 9(3), 286-299. Doi: 10.1108/IMP-07-2015-0038
- Sanz, S., Ruíz C. & Pérez I. (2009). Conceptos, dimensiones y antecedentes de la confianza en entornos virtuales. *Teoría y Praxis* (6), 31-56.
<https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145109003.pdf>
- Scandizzo, D. (2009). *El ejercicio del poder en las organizaciones y el rol de la cultura*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.
- Schelling, T. (1960). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press, Cambridge. (págs. 134-135)
- Seguí-Mas, E., & Izquierdo, R. J. S. (2010). El capital relacional de las cooperativas de

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

- crédito en España: un estudio cualitativo de sus intangibles sociales mediante el análisis delphi. REVERSCO: *Revista De Estudios Cooperativos*, (101), 107-131. Disponible en: <http://origin-search.proquest.com/docview/366348306?accountid=3492>
- Segurado Torres, A. & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14(4), 828-836. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=806>
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*. California, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28, 339-358.
- Spaemann, R. (2010). Confianza. *Revista Empresa y Humanismo*. 9 (2/05). 131-148.
- Spaho, K (2013). Organizational communication and conflict Management. *Management*, 18(1), 103-118.
- Stapel, K., & Schneider, K. (2014). Managing knowledge on communication and information flow in global software projects. *Expert Systems*, 31(3), 234-252. doi:10.1111/exsy.649.
- Superintendencia de Sociedades. (05 de abril de 2021). *Nuestra entidad*. Superintendencia de Sociedades. https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/SitePages/QuienesSomos.aspx
- Sveiby, K. E. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of human Resource Costing and Accounting*, 2(1).
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 27-43.
- Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213. <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195416195009.pdf>
- Taylor, C. (2001). *Multiculturalismo y política del reconocimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

- Taylor, F. W. (1914). *The principles of scientific management*. Harper
- Taylor, L. M., Vieira, J. V. & Pomim, M. L. (2006). Cultura e Conhecimento Corporativo. *Espacios*, 27(2), 35-49.
- Taylor, R. S. (1986). *Value-added processes in information systems*. New Jersey: Ablex.
- Thamhain, H. J. (2006). Studies in Project Human Resource Management: Leadership. CHAPTER 12B, In *AMA Handbook of Project Management* (pp. 155-164).
- Torres, A. (2009). Creando Valor hacia los Stakeholders. *Revista Hombre y Trabajo*. (78), 7-9
- Trujillo, A. (2010). El hombre un ser social. *Revista Unimar*, 28(4). Recuperado de: <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/199>
- Trust (2014). The Essential and elusive ingredients in organization. *BVIMR Management Edge*, 7(2), 44-49. Recuperado de: <http://eds.bdonline.ean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=013a1efa-ad88-4c16-b799-52d0fb792a3a%40sessionmgr111&vid=3&hid=113>
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Argentina: Granica.
- Valentim, M. L. (2009). Ambientes y flujos de información en contextos empresariales. *Ibersid: Revista de Sistemas de Información y Documentación*, (3), 55-60. <https://www.ibersid.eu/ojs/index.php/ibersid/article/view/3722>
- Van Riel, C (2012). *Comunicación Corporativa*. Ediciones Prentice Hall. Madrid.
- Vargas, G. M. (2009). *Sociología de las organizaciones*. Medellín: Universidad EAFIT
- Viedma M., (2001) ICBS- intellectual capital benchmarking system. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 148-165.
- Weckert, J. (2002). *Trust, Corruption and Surveillance in the Electronic Workplace*. Montreal: Processing World Congress.
- Wilson, R. L. (2016). *Management theory*. Salem Press Encyclopedia.
- Woida, L. M., Vieira, J. V. & Pomim, M. L. (2006). Cultura e Conhecimento Corporativo. *Espacios*, 27(2), 35-49.
- Yáñez, R., Arenas, M. & Ripoll, M. (2010). El impacto del as Relaciones Interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-202.

Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1729-48272010000200009&script=sci_abstract&tlng=es

- Yildiz, M. L. & Öncer, A. Z. (2012). Narcissism as a moderator of the relationship between organizational trust and organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 212-222. https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_21_November_2012/22.pdf
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*. 19(6), 708-722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Zapata Jaramillo, C. M. & Rojas López, M. D. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 193- 208. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n116/v26n116a10.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 1. Matriz de evaluación de la red metodológica de confianza

Matriz de evaluación de la red metodológica de confianza

El presente instrumento forma parte del trabajo de una investigación Doctoral; por lo cual agradezco su participación y diligenciamiento. La información obtenida es de carácter confidencial, ya que sólo será utilizada para fines investigativos.

A continuación, encontrará las definiciones de cada uno de los Ítems a evaluar, así como la hoja de calificación. Por favor evalúe de 1 a 3 que tanto influyen, los Ítems del **EJE X** en los ítems del **EJE Y**; siendo 3 el de mayor preponderancia.

Por favor marque con un “X”: Número de Empleados de la empresa:

Menos de 9 ;

Entre 10 y 49 ;

Entre 51 y 200 ;

Más de 200

Cargo

MUCHAS GRACIAS!

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Capital social: “las características de la organización social, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo” (Putnam, 1995 p. 67)	Reciprocidad: es una forma de intercambio, en que cada expresión de ayuda reafirma y fortalece la confianza entre las dos personas involucrada, (Mauss, 1966).
	Solidaridad: es la posibilidad que tienen los seres humanos para colaborar con otros y crear sentimientos de pertenencia reflejados en acciones responsables con los demás, (Buxarrais, 1998).
	Compromiso: fuerte participación en el trabajo, acompañado por sentimientos de entusiasmo e importancia, (Pérez - Uribe, 2012).
	Normas: elementos que mejoran la eficiencia de la organización y regulan la convivencia promoviendo iniciativas de común acuerdo, (Bagnasco, Trigilia, Pizzorno & Piselli, 2003).
	Niveles Jerárquicos: representación de la distribución del volumen de autoridad y responsabilidades de cada uno de los niveles de la organización-, (Pérez–Uribe, 2013).
	Competencias de Colaboradores: conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes que se necesitan para ejercer una profesión, (Bunk,1994).
	Valores y Creencias: elementos esenciales en la cultura organizacional que constituyen el comportamiento de las personas hacia el logro estratégico de las organizaciones, (Lozano - Correa, 2013).
	Identidad: conjunto de rasgos y atributos que caracterizan la organización y le confieren especificidad, estabilidad y coherencia, (Currás, 2010).
Capital relacional: “valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización derivados de las relaciones -más o menos permanentes- que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general” (Seguí-Mas & Izquierdo, 2010, p. 14).	Bienestar Laboral: satisfacción de las necesidades individuales dentro de un contexto organizacional, (Estrada & Ramírez, 2010).
	Diálogos Propositivos: es una conversación constructiva que preserva una relación de armonía entre los interlocutores y busca beneficios comunes, (Fine, 2008).
	Flujos de Información: son las interacciones realizadas en ambiente organizacional, alimentan la dinámica de la empresa e involucra los diversos niveles jerárquicos de la organización, (Valentín 2009, p. 189).
	Cumplimiento de Acuerdos: es la armonía entre voluntades de dos o más personas que concurren a la realización de un pacto en el que se encuentran interesadas, (Azúa Reyes, 2000).
	Reconocimiento: significa el mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización, (Amozorruta, 2011).
	Aceptación: “hace referencia a la acción y efecto de aceptar. Este verbo, a su vez, está relacionado con aprobar, dar por bueno o recibir algo de forma voluntaria y sin oposición”, (Pérez Porto & Gardey, 2009).
	Credibilidad: coherencia que debe existir entre los actos y los pensamientos de un líder para que sea creíble, (Bennis & Nanus, 1985; Lussier y Achua 2016).
	Empatía: capacidad de colocarse en el lugar de otro y comprender y entender sus emociones, sentimientos y motivos, (Goleman, 2005).
	Integridad: incluye el valor de hacer lo correcto, ser congruente por fuera y por dentro, (Covey, 2006).

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Anexo 2

Anexo 2. Hoja de evaluación

DIMENSIONES	VARIABLES	ITEMS	Reciprocidad	Solidaridad	Compromiso	Normas y reglamentos	Niveles Jerárquicos	Competencias de Colaboradores	Valores y creencias	Identidad	Bienestar Laboral	Diálogos propositivos	Flujos de Información	Cumplimiento de acuerdos	Reconocimiento	Aceptación	Credibilidad	Empatía	Integridad	TOTAL
CAPITAL SOCIAL	INTERACCIONES SOCIALES	Reciprocidad																		0
		Solidaridad																		0
		Compromiso																		0
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Normas y reglamentos																		0
		Niveles Jerárquicos																		0
		Competencias de Colaboradores																		0
	CULTURA Y CLIMA	Valores y creencias																		0
		Identidad																		0
		Bienestar Laboral																		0
CAPITAL RELACIONAL	COMUNICACIÓN	Diálogos propositivos																		0
		Flujos de Información																		0
		Cumplimiento de acuerdos																		0
	RELACIONES INTERNAS	Reconocimiento																		0
		Aceptación																		0
		Credibilidad																		0
	LIDERAZGO	Empatía																		0
		Integridad																		0
																				0

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Consolidado de Gerentes

	CAPITAL SOCIAL									CAPITAL RELACIONAL								
	INTERACCIONES SOCIALES			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			CULTURA Y CLIMA			COMUNICACIÓN		RELACIONES INTERNAS			LIDERAZGO			
EMPRESAS	Reciprocidad	Solidaridad	Compromiso	Normas y Reglamentos	Niveles Jerárquicos	Competencias de Colaboradores	Valores y Creencias	Idenmdad	Bienestar Laboral	Diálogos proposimvos	Flujos de Información	Cumplimiento de acuerdos	Reconocimiento	Aceptación	Credibilidad	Empa a	Integridad	TOTAL
1	26	21	29	27	26	24	24	33	33	30	25	34	30	25	35	28	25	28
2	42	46	40	46	46	41	44	43	45	43	38	41	42	44	41	47	46	43
3	34	33	38	30	31	30	34	35	43	42	41	44	38	40	41	38	35	37
4	32	32	43	35	39	38	39	38	42	39	40	39	33	31	43	40	41	38
5	35	33	35	34	38	40	37	33	40	42	33	36	35	44	38	40	38	37
6	35	32	35	35	39	42	33	34	41	40	34	35	40	42	37	37	38	37
7	35	35	36	41	30	33	34	37	39	30	30	35	35	32	37	38	37	35
8	37	33	39	40	36	35	32	31	35	36	33	35	41	36	31	38	36	36
9	34	35	39	36	31	24	36	34	40	36	21	36	34	34	35	33	37	34
10	42	42	43	43	38	43	43	46	47	46	46	44	47	48	48	46	48	45
11	41	45	41	41	41	39	45	43	40	42	41	41	42	44	42	42	43	42
12	39	38	40	33	32	34	37	39	34	34	33	35	34	36	38	40	39	36
13	35	39	35	23	27	32	30	30	37	34	30	33	33	33	37	39	33	33
14	37	31	35	27	30	26	35	32	30	27	26	35	32	26	34	30	34	31
15	24	24	38	39	34	37	41	40	36	36	38	38	35	33	40	41	41	36
16	24	24	38	39	34	37	41	40	36	36	38	38	35	33	40	41	41	36
17	43	44	46	45	42	46	42	44	47	44	44	48	46	45	47	44	47	45
18	42	45	47	32	39	38	40	34	40	44	37	44	43	42	36	38	43	40
19	34	31	29	30	30	20	28	26	37	29	21	43	27	24	36	33	23	29
20	34	32	33	25	27	23	32	33	27	30	24	33	30	31	33	32	28	30
21	43	41	43	43	47	45	44	45	47	46	47	47	43	41	47	40	42	44
22	36	44	41	31	38	36	47	39	48	37	32	41	35	32	34	38	37	38

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

23	39	40	39	31	42	45	45	48	45	39	32	39	40	43	45	42	42	41
24	35	35	36	41	30	33	34	37	39	30	30	35	35	32	37	38	37	35
25	31	31	31	30	32	32	28	31	32	31	22	32	24	32	26	26	26	29
26	37	38	41	45	41	41	40	42	33	54	40	32	32	44	37	40	48	40
27	45	42	42	39	35	40	43	43	46	45	40	46	41	42	42	43	44	42
28	36	31	39	42	40	40	36	37	41	37	35	39	37	36	42	39	45	38
29	43	46	47	47	46	40	42	43	43	39	42	43	38	38	39	43	43	42
30	37	28	38	34	34	34	31	32	41	34	36	39	35	32	42	36	39	35
31	43	44	44	44	36	31	30	34	40	37	28	38	24	32	41	34	41	37
32	36	35	41	46	46	40	42	39	34	38	37	39	38	36	43	33	48	39
33	38	34	40	43	43	35	42	36	32	33	32	44	35	34	36	32	28	36
34	33	35	42	40	34	40	40	39	44	43	37	44	38	33	42	40	41	39
35	42	35	39	36	42	39	36	40	36	37	38	40	37	33	46	36	38	38
36	45	36	43	36	31	44	46	46	44	41	36	40	41	39	44	43	42	41
37	38	40	39	35	34	43	40	43	40	41	40	42	40	41	44	42	37	40
38	28	24	37	22	37	38	31	21	24	24	21	21	25	28	27	25	25	27
39	37	21	37	23	38	29	22	31	36	28	29	29	34	30	33	25	29	30
40	43	38	39	44	39	43	44	43	43	42	41	39	45	45	44	43	45	42
41	35	36	37	36	36	36	35	35	36	35	35	36	33	34	36	32	34	35
42	41	42	42	42	41	42	40	41	42	37	34	44	36	40	41	34	34	40
43	30	28	30	42	44	43	37	30	32	28	32	33	35	36	34	35	34	34
44	36	43	42	38	37	42	44	40	40	39	36	36	37	38	37	39	33	39
45	38	38	40	34	38	26	35	31	37	35	32	41	34	34	41	28	38	35
46	37	35	39	32	39	38	38	34	38	36	26	35	36	29	37	31	36	35
47	42	42	46	36	45	42	44	44	42	43	42	44	43	42	46	43	45	43
48	39	31	41	22	34	23	30	40	32	43	29	42	34	40	34	29	36	34

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

49	30	28	31	32	32	27	28	28	32	34	25	33	32	27	34	34	34	31
50	42	43	47	41	43	44	41	39	45	44	46	46	47	45	47	43	46	44
51	38	27	37	28	37	38	38	43	37	39	33	39	41	36	38	38	39	37
52	43	44	44	44	45	44	39	45	43	40	41	47	45	42	47	37	48	43
53	39	40	39	31	42	45	45	48	45	39	32	39	40	43	45	42	42	41
54	40	37	33	23	23	31	34	29	37	36	25	38	41	33	26	32	34	32
55	42	35	41	37	34	42	36	36	39	37	35	44	40	40	43	37	44	39
56	40	36	38	25	34	41	36	44	42	29	31	35	38	39	37	39	40	37
57	30	41	37	29	30	41	41	43	43	41	35	43	36	43	43	40	41	39
58	40	40	40	41	41	39	42	42	42	43	41	40	40	39	39	39	37	40
59	33	29	38	33	51	26	35	31	34	31	31	36	33	38	39	37	38	35
60	42	46	48	46	48	46	47	46	46	47	45	46	46	46	48	48	48	46
61	35	40	42	44	35	46	38	40	40	44	40	46	34	35	46	40	42	40
62	46	46	46	47	43	45	47	47	47	46	48	47	45	46	45	48	48	46
63	45	44	41	45	39	41	41	38	43	44	41	44	42	43	43	41	48	43
64	42	37	37	44	35	42	35	37	40	43	40	38	34	31	38	38	45	39
65	35	28	24	38	23	39	41	27	34	34	26	33	31	25	40	37	41	33
66	30	41	37	29	30	41	41	43	40	41	34	43	36	43	43	40	41	38
67	41	41	40	39	39	45	47	43	45	48	42	48	47	38	47	48	48	44
68	40	36	47	31	39	42	41	42	44	43	42	47	42	41	48	45	48	42
69	42	34	40	37	33	37	42	35	42	34	27	36	35	27	38	44	45	37
70	36	30	36	34	33	31	29	30	28	33	35	34	30	30	33	33	30	32
71	35	31	41	37	28	24	34	37	36	29	30	38	30	32	35	34	31	33
72	44	36	45	41	45	41	35	39	40	43	43	40	41	39	44	38	37	41
73	46	42	44	39	42	43	44	36	47	44	46	47	47	46	48	47	48	44
74	37	38	39	36	32	38	33	35	38	34	36	31	38	39	40	33	41	36

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

75	33	33	32	33	32	31	34	31	30	31	32	28	35	32	35	34	34	32
76	25	24	26	29	29	31	27	26	27	28	26	27	26	28	24	27	26	27
77	29	24	32	34	25	29	25	26	29	28	27	33	27	25	36	26	29	28
78	35	36	37	36	35	40	38	37	39	38	42	41	38	38	41	40	35	38
79	37	37	40	41	36	35	42	39	24	25	32	36	38	35	39	38	45	36
80	28	33	35	32	39	38	40	37	37	41	39	37	36	39	38	34	36	36
81	47	46	44	46	44	46	48	36	48	48	43	45	40	42	48	45	45	45
82	47	46	46	47	45	47	44	48	46	48	46	48	42	47	48	48	48	47
83	39	33	37	38	42	40	42	39	42	41	37	39	37	41	38	39	32	39
84	35	28	39	30	28	36	33	28	39	34	32	41	32	38	33	32	41	34
85	38	40	33	22	29	29	22	37	41	37	39	34	34	22	37	37	33	33
86	37	34	35	33	37	39	36	35	42	40	34	36	33	41	35	38	39	37
87	34	33	35	34	41	42	33	34	41	40	34	36	35	42	37	37	38	37
88	31	33	38	22	41	42	32	36	41	40	34	33	40	42	33	36	40	36
89	20	18	20	19	21	17	17	18	16	16	16	16	18	16	20	22	16	18
90	41	35	41	30	24	34	28	39	40	40	33	36	33	36	42	31	33	35
91	35	27	29	31	39	35	33	28	35	29	28	28	32	30	30	27	31	31
92	40	39	47	36	39	31	35	38	43	43	44	46	44	45	46	46	47	42
93	40	40	42	43	43	44	44	46	44	42	41	47	43	42	43	48	48	44
94	42	38	39	45	40	39	35	38	41	41	36	41	41	42	45	46	38	40
95	43	44	44	44	45	44	39	45	43	40	41	47	45	42	47	37	48	43
96	42	35	37	40	45	45	31	43	39	41	36	45	44	40	47	40	45	41
97	43	37	43	42	40	44	33	42	44	42	42	44	37	40	43	40	39	41
98	33	25	33	39	26	32	22	43	40	38	26	44	30	25	29	21	22	31
99	35	34	36	22	24	30	30	33	41	35	37	36	33	33	36	31	27	33
100	30	33	36	28	28	36	22	33	41	30	33	29	28	37	33	29	34	32
101	47	43	42	32	33	28	33	41	42	44	45	42	42	42	42	44	41	40

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

102	35	32	37	39	35	24	31	26	41	41	44	46	35	38	38	30	27	35
103	34	37	37	29	37	34	33	33	42	28	31	31	28	26	29	30	28	32
104	44	27	43	42	33	32	33	38	34	38	38	39	39	40	36	30	34	36
105	41	33	43	30	38	34	29	44	44	33	33	39	35	38	39	35	39	37
106	33	27	35	35	38	35	37	29	21	28	25	30	30	23	34	28	38	31
107	36	36	42	40	39	38	37	38	39	39	36	42	36	38	39	37	35	38
108	24	20	28	38	33	37	37	28	33	23	25	35	28	28	24	36	21	29
109	35	29	31	32	38	25	34	34	36	39	42	36	36	40	38	39	37	35
110	32	33	33	31	34	31	33	32	31	33	31	33	31	30	35	36	31	32
111	37	32	32	23	30	28	30	39	37	31	34	38	37	30	43	40	39	34
112	38	40	38	37	25	33	28	39	38	40	31	23	41	33	29	34	33	34
113	29	38	29	32	30	29	29	29	31	31	39	37	32	32	30	31	26	31
114	33	37	36	27	29	32	28	29	30	38	29	30	34	30	33	33	33	32
115	30	28	29	28	33	39	20	29	23	27	21	29	24	24	29	30	28	28
116	32	25	31	26	28	26	28	25	25	34	34	38	28	26	34	30	25	29
117	39	35	40	40	37	40	39	38	34	41	39	43	41	41	43	37	38	39
118	32	34	36	34	34	36	33	34	34	31	32	34	32	33	32	32	32	33
119	35	37	45	40	42	39	37	40	45	42	43	47	44	37	45	41	47	42
120	32	19	17	19	21	29	29	27	22	27	23	28	25	16	23	27	24	24
121	41	44	44	47	40	42	43	46	43	40	46	44	43	46	42	42	48	44
122	34	33	38	35	39	37	33	30	41	32	29	35	36	27	33	38	37	35
123	35	36	42	33	27	32	34	32	36	31	28	31	37	27	35	32	36	33
124	37	28	30	30	30	27	46	32	41	48	48	41	37	31	48	42	42	38
125	42	33	48	41	39	42	41	23	20	35	24	45	33	33	36	33	36	36
126	45	42	41	48	47	40	47	44	44	46	44	44	45	41	43	42	40	44
127	28	39	42	36	41	36	28	35	28	26	27	32	33	29	36	32	38	33

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

128	31	24	24	25	28	28	34	25	33	28	24	34	34	29	32	27	32	29
129	44	43	47	44	43	45	45	44	47	42	44	45	46	45	48	43	47	45
130	34	40	37	38	43	36	35	39	39	38	33	35	39	41	38	38	36	38
131	30	36	37	24	31	37	34	28	34	28	33	34	33	31	31	25	27	31
132	30	33	38	38	33	39	40	40	38	36	36	38	35	37	42	42	42	37
133	34	39	36	33	40	43	38	34	42	36	35	40	36	36	39	38	39	38
134	37	28	30	30	30	27	46	32	41	48	48	41	37	31	48	42	42	38
135	39	34	33	34	30	28	45	29	41	30	38	37	37	32	43	42	48	36
136	41	42	44	43	44	43	42	41	42	41	42	41	42	42	42	43	37	42
137	43	37	43	41	40	36	43	43	45	48	40	47	47	46	47	46	47	43
138	35	36	32	28	35	35	31	36	29	34	30	34	33	30	31	33	32	33
139	33	37	39	37	31	31	34	33	32	26	27	36	36	31	31	28	33	33
140	31	33	39	36	32	31	33	37	38	31	35	37	33	35	37	34	40	35
141	43	35	34	33	42	39	45	40	43	35	36	36	41	41	44	41	41	39
142	38	39	38	39	39	38	36	36	40	39	40	41	37	37	39	30	37	38
143	39	38	39	38	38	38	36	38	39	38	39	39	41	41	41	40	40	39
144	38	40	35	41	32	42	45	39	40	37	36	40	34	41	39	40	41	39
145	40	36	35	34	37	41	37	32	32	34	33	44	31	48	33	47	47	38
146	48	46	48	46	47	47	50	47	47	48	48	48	47	48	46	46	47	47
147	38	36	39	28	40	42	39	41	43	35	34	39	39	36	43	38	38	38
148	44	40	43	44	36	44	44	43	44	37	37	46	48	48	48	48	48	44
149	36	30	38	31	39	37	40	36	37	30	22	40	35	40	37	37	40	36
150	39	30	36	32	34	24	36	27	42	33	29	34	38	33	39	31	28	33
151	36	34	38	38	32	48	32	38	32	41	40	36	35	38	39	32	34	37
152	40	38	41	33	29	33	31	30	31	31	26	32	32	33	33	33	32	33
153	37	39	39	38	39	42	43	43	41	41	40	43	38	39	40	42	41	40
154	44	38	48	40	37	37	43	38	42	46	41	45	40	40	45	43	44	42

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

155	38	39	39	38	39	42	43	43	41	41	44	43	38	39	40	42	41	41
156	40	36	43	36	40	43	42	40	40	41	35	40	41	40	41	38	42	40
157	37	36	41	39	39	34	43	45	39	38	38	39	29	34	39	39	39	38
158	35	28	30	29	35	33	28	33	21	28	31	30	28	29	29	25	28	29
159	38	37	39	38	38	37	39	37	39	40	40	41	41	27	43	43	37	38
160	33	35	36	39	38	36	36	36	34	36	34	32	35	34	39	38	41	36
161	19	21	24	20	24	25	25	33	34	27	18	27	20	25	31	22	25	25
162	36	39	40	42	32	34	40	39	33	30	31	34	28	33	32	38	36	35
163	41	44	42	45	46	44	43	44	35	43	44	40	43	37	47	32	47	42
164	37	37	41	35	37	38	37	32	35	29	36	37	37	34	36	36	39	36
165	34	37	38	28	27	39	46	40	33	38	36	45	34	38	41	44	46	38
166	36	30	35	33	35	34	33	29	33	31	34	35	35	34	38	34	38	34
167	41	40	41	39	40	40	37	35	38	37	37	36	37	36	36	36	35	38
168	33	37	35	35	21	38	36	36	36	35	17	36	34	33	37	37	35	34
169	33	32	34	32	23	34	35	35	24	30	23	27	31	33	34	32	33	31
170	35	33	29	31	40	27	29	31	38	33	35	35	38	30	40	30	36	34
171	39	35	38	34	37	33	28	37	35	32	33	35	40	33	34	35	35	35
172	36	35	39	34	36	36	43	37	39	43	45	48	42	43	47	44	42	41
173	34	34	43	37	31	26	36	30	34	35	30	32	28	33	34	38	34	33
174	36	37	36	30	37	37	34	37	29	35	26	33	29	34	45	37	38	35
175	45	45	45	40	33	44	45	45	46	44	48	46	39	41	48	43	48	44
176	36	30	41	25	24	33	32	42	38	35	38	36	34	30	30	29	29	33
177	41	40	43	31	33	39	40	48	38	42	39	38	39	35	43	32	32	38
178	36	38	31	36	41	35	33	36	31	35	32	35	36	40	39	33	37	36
179	39	40	38	36	34	35	33	34	39	34	37	34	32	33	40	38	39	36
180	41	41	40	33	35	38	38	36	40	46	41	37	34	39	38	24	24	37
181	26	32	33	31	30	33	24	30	33	27	32	23	27	25	33	32	34	30

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

182	37	38	37	32	32	35	30	30	37	39	34	33	30	41	36	35	35	35
183	45	39	42	36	37	39	35	37	37	41	37	36	40	40	42	31	36	38
184	48	33	43	36	38	39	37	38	39	34	43	40	46	46	41	35	36	40
185	42	43	44	39	41	40	36	41	46	44	46	44	31	36	43	36	45	41
186	45	43	44	45	45	39	41	42	43	43	44	43	39	44	39	38	43	42
187	33	39	37	38	37	36	36	39	40	40	44	42	37	38	42	43	36	39
188	36	29	34	40	34	42	29	43	40	32	30	23	34	22	41	31	39	34
189	48	37	47	42	45	47	41	40	45	43	39	44	45	44	44	44	43	43
190	40	39	37	39	38	35	31	29	44	42	36	41	34	25	38	36	40	37
191	48	48	48	46	46	46	45	47	46	46	47	46	48	46	48	46	42	46
192	45	38	38	31	34	38	40	43	37	40	35	42	35	44	37	37	42	39
193	48	45	48	41	42	47	42	43	43	44	41	42	39	31	47	36	40	42
194	37	38	44	39	41	40	43	43	39	40	35	41	45	41	45	36	44	41
195	26	27	24	28	26	27	26	28	26	27	27	31	29	29	26	24	25	27
196	36	34	38	39	36	37	39	41	37	37	40	38	39	32	35	33	28	36
197	41	32	33	38	32	41	32	34	28	39	33	36	28	30	39	28	35	34
198	40	36	33	42	40	33	34	40	36	41	32	42	41	22	38	33	31	36
199	47	40	47	45	44	46	44	43	38	43	35	31	39	36	47	39	40	41
200	45	40	47	40	44	45	36	41	43	39	31	45	45	40	37	35	42	41
201	34	29	33	37	28	29	33	30	33	41	22	36	28	28	36	33	30	32
202	34	30	36	40	39	39	38	38	38	34	33	32	33	42	43	27	44	36
203	21	36	24	28	28	35	25	23	28	33	37	37	33	38	28	20	24	29
204	33	34	29	33	41	23	31	40	39	38	28	33	25	37	38	40	38	34
205	25	30	34	26	28	38	34	34	25	25	28	26	28	26	31	25	32	29
206	24	27	23	16	25	28	23	27	27	22	29	29	21	19	17	19	32	24
207	42	42	48	31	37	41	48	48	32	41	46	27	30	30	30	28	37	38

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

208	32	27	32	29	34	34	24	28	25	33	34	28	28	25	24	24	31	29
209	42	42	42	37	35	38	36	36	40	38	40	39	33	38	38	33	30	37
210	27	43	42	42	42	41	42	41	41	42	42	43	44	43	44	42	41	41
211	40	34	37	35	33	37	35	31	37	38	33	31	32	36	39	33	31	35
212	41	40	39	41	34	40	36	37	39	40	45	42	32	41	35	40	38	39
213	48	48	48	48	48	46	37	37	43	44	44	44	36	44	43	40	44	44
214	32	33	33	33	32	32	26	31	30	31	31	33	29	33	41	38	40	33
215	42	38	41	40	41	40	35	41	40	40	42	43	40	36	43	36	40	40
216	41	38	39	34	35	32	34	36	36	34	36	36	38	39	36	35	33	36
217	39	36	36	34	37	37	36	29	32	35	37	38	37	35	41	37	37	36
218	35	37	37	33	34	36	17	35	36	36	36	38	21	35	35	37	33	34
219	42	44	47	43	42	48	45	43	37	39	43	36	36	34	39	35	36	41
220	29	29	30	30	34	36	38	35	42	38	32	33	24	25	41	30	36	33
221	33	39	40	38	37	35	36	39	40	34	44	42	37	38	42	43	35	38
222	40	42	34	43	38	43	43	46	47	46	43	44	40	48	48	41	48	43
223	35	31	30	27	30	26	35	32	30	27	26	32	32	24	34	30	34	30
224	31	38	39	33	42	35	45	48	45	39	32	39	36	43	45	34	42	39

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Consolidado de Expertos

	CAPITAL SOCIAL									CAPITAL RELACIONAL								
	INTERACCIONES SOCIALES			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			CULTURA Y CLIMA			COMUNICACIÓN		RELACIONES INTERNAS			LIDERAZGO			
EMPRESAS	Reciprocidad	Solidaridad	Compromiso	Normas y Reglamentos	Niveles Jerárquicos	Competencias de Colaboradores	Valores y Creencias	Idenmdad	Bienestar Laboral	Diálogos propósitos	Flujos de Información	Cumplimiento de acuerdos	Reconocimiento	Aceptación	Credibilidad	Empa a	Integridad	TOTAL
1	34	33	40	37	34	32	35	37	37	39	34	45	33	35	39	32	41	36
2	20	21	30	30	28	27	27	26	28	23	21	19	27	28	24	28	26	25
3	34	28	38	34	29	31	37	42	42	40	38	31	31	29	40	34	31	35
4	31	33	33	33	32	26	28	20	39	33	31	40	33	33	36	30	35	# REFI
5	40	38	39	35	34	36	31	36	40	41	31	39	35	32	39	36	36	32
6	28	37	43	40	33	32	34	37	30	32	35	40	36	44	45	35	35	36
7	39	42	39	22	27	34	40	37	32	38	33	42	44	42	43	36	38	36
8	34	39	38	35	37	38	36	36	38	38	36	39	41	40	43	39	37	37
9	34	37	34	26	43	37	35	32	33	42	37	39	39	25	47	39	39	38
10	37	32	35	33	30	35	31	34	36	35	32	34	31	29	33	33	33	36
11	36	39	38	21	18	26	36	31	33	40	32	43	37	31	33	36	35	33
12	42	42	43	32	31	27	43	43	45	39	42	39	38	39	41	42	41	33
13	36	37	35	31	45	32	43	32	44	35	22	36	41	38	32	39	36	39
14	42	40	38	18	17	25	37	38	34	41	33	41	34	32	42	35	32	36
15	36	37	35	31	45	32	43	32	44	35	22	36	41	38	32	39	36	34
16	31	32	27	35	40	43	33	30	30	32	30	36	33	38	43	36	40	36
17	35	34	42	25	23	27	39	30	29	36	36	37	33	33	33	30	34	35
18	40	34	43	27	43	30	41	36	41	34	22	34	32	42	47	44	43	37
19	35	35	45	44	36	40	35	32	30	37	34	32	33	40	43	37	28	36
20	41	42	41	39	38	39	42	39	45	43	43	27	31	32	43	42	42	39



Anexo 3

Anexo 3. Lista de expertos académicos y empresariales

Lista de expertos académicos y empresariales

Cesar Nieto Lich

Doctor en Ciencias Empresariales Cum Laude, MBA – Master Business Administration Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, e Ingeniero Industrial Experiencia y logro de resultados en procesos de transformación y crecimiento empresarial a partir de la intervención de estructuras, sistemas y procesos para el desarrollo de culturas organizacionales de alto desempeño y con una visión humanista, en instituciones del sector educativo, financiero y petrolero. Doctor en Ciencias Empresariales, MBA, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos e Ingeniero Industrial. Docente e Investigador y conferencista. Cuenta con una experiencia de más de 30 años en áreas de talento humano y procesos estratégicos en las organizaciones.

Xiomara Gamboa

Psicóloga, especialista e Gerencia de Recursos Humanos y Especialista en Derecho Laboral y Seguridad Social con 11 años de experiencia en la dirección y control de procesos de gestión humana, como selección por competencias, inducción, contratación, capacitación y desarrollo organizacional, clima organizacional, bienestar social, evaluación del desempeño, seguridad y salud en el trabajo, cuadros de sucesión, implementación y desarrollo del modelo de Gestión Humana por Competencias, compensación laboral, implementación y seguimiento a sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y procesos jurídicos disciplinarios. Habilidades en la dirección de grupos y en la elaboración y desarrollo de proyectos. Con capacidad de negociación, orientación al logro, comunicación asertiva y pensamiento estratégico.

Actualmente se desempeña como coordinador de Talento Humano de una empresa farmacéutica. En esta compañía lleva cuatro años.

Erika Cuadros

Psicóloga con Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Especialista en Derechos Laboral y Seguridad Social con 15 años de experiencia en el manejo integral de gestión humana liderando proyectos estratégicos de transformación cultural en las organizaciones. Manejo de relaciones laborales y negociación colectiva, Auditor interno en ISO 9001, ISO 14001, BASC Y HACCP. Habilidades en la dirección de grupos y en la elaboración y desarrollo de proyectos. Capacidad para trabajar en equipo, bajo presión y con autonomía y liderazgo. Desde hace 7 años se desempeña como Gerente de Talento Humano de una empresa del sector de plástico.

Carlos Largacha

Ph.D, doble Doctorado en Estudios Internacionales & Sociología, Magíster en Sociología e Ingeniero Industrial. Docente e Investigador de varias universidades en Colombia y autor de varios libros en temas relacionados con el aprendizaje organizacional, la Innovación y la Gerencia Humanista

Margarita Rosero

Psicóloga y Abogada especializada en Derecho Laboral con excelentes habilidades interpersonales, de dirección, liderazgo, planeación y negociación. Contando con una amplia experiencia y conocimiento para el manejo de todo lo relacionado con la gerencia estratégica de Gestión Humana, administración de personal y temas de derecho laboral empresarial. Actualmente se desempeña como vicepresidente de gestión humana en una empresa de servicios médicos.

Angélica Escobar

Psicóloga con estudios en desarrollo y diseño de procesos de capacitación y gestión y afianzamiento de la calidad de la Deutsche Stiftung Für Internationale Entwicklung DSE, Mannheim, Alemania y Societal Entrepreneurship Major, en la Ecole Supérieure de Commerce de Paris, ESCP Europe – Madrid Campus. Con experiencia de más de 10 años en

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Educación, consultoría y gestión de Recursos Humanos, reclutamiento, evaluación y selección de personal, diseño de estrategias de capacitación y desarrollo de competencias y administración y facilitación del cambio en numerosas empresas privadas y públicas de diferentes sectores. En su trayectoria profesional ha trabajado en tres diferentes universidades nacionales e internacionales, como consultora independiente y para diferentes clientes.

Marcela Rocabado

Psicóloga líder con experiencia en los diferentes subsistemas de Gestión Humana; ejecutando roles de RH BP, con capacidades de planeación estratégica, trabajo en equipos multifuncionales y conocimiento de procesos productivos. Capacidad para diseñar y ejecutar planes de intervención alineados a la estrategia corporativa, universidad corporativa, cultura y planeación del talento. Experiencia en procesos estratégicos de gestión del desempeño, desarrollo de capacidades técnicas, atracción del talento y fortalecimiento de liderazgo alineado a valores corporativos.

Wilber Najar

Administrador de Empresas, Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad, Especialista en Auditoría de Sistemas, Especialista en Gerencia de Instituciones de Educación Superior y Magíster en Planeación Socioeconómica de la Universidad Santo Tomás.

Actualmente es profesor en los programas de posgrado de la División de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Santo Tomás, de la Maestría en Gestión Logística de la Escuela Naval Almirante Padilla de Cartagena, de la Maestría en Gestión de Redes de Valor y Logística y de la Especialización en Gerencia Logística Redes de Negocio de la Universidad Piloto de Colombia. Par Académico activo del Ministerio de Educación Nacional – CONACES. Director de las Especializaciones de la Facultad de Administración de Empresas, Director de Planeación y Desarrollo y Secretario de División de Ciencias Económicas y Administrativas.

Harold Hurtado

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Especialista en gerencia de empresas, adelantando estudios de maestría en gerencia del talento humano. He desempeñado cargos como: coordinador de deportes (3 años), programador de bienestar organizacional y director nacional de bienestar universitario (7 años), teniendo bajo mi responsabilidad las coordinaciones de deportes, cultura, salud, egresados y proyección estudiantil. Me he capacitado en otras áreas como: recursos humanos, salud ocupacional, gestión de calidad y eventos. Cuento con un excelente manejo de herramientas informáticas.

María Eugenia Villa Camacho.

Psicóloga, con Ph.D. en Administración de la Universidad San Pablo CEU de Madrid, España, homologado por el Ministerio de Educación Nacional. Con Maestría en Administración y Maestría en Ciencias Contables y Auditoría. Egresada del Programa de Desarrollo Directivo (PDD) del Inalde. Certificada Internacionalmente Máster en

Programación Neurolingüística con John Grinder. Certificada internacionalmente Máster Coach Grado de Supervisión Nivel Superior en Coaching y Coach para la alta Dirección (ELC) por la empresa Tisoc de España. Certificada en Constelaciones Organizacionales por Talent Manager de España y Certificada en Constelaciones Familiares por la Universidad Cudec de México y la Hellinger Ciencia. Consultora Certificada por Bureau Veritas Int. Evaluadora de Competencias Laborales. Cuento con amplia experiencia profesional tanto en el área gerencial y talento humano en sus diferentes procesos con responsabilidad en cargos directivos, en el área social, organizacional y académica con ejecutivos de alto nivel en empresas grandes y medianas nacionales e internacionales por más de 30 años, en el sector público y privado. Docente e investigadora.

Johanna Zitman

Administradora de Empresas de la Universidad del Rosario, Maestría en Comercio Inter-

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

nacional, IE de España. Experiencia docente más de 18 años, se ha desempeñado como profesional en Relaciones Comerciales del Ministerio de Comercio Exterior y en el campo de las relaciones comerciales. De la misma manera realizó trabajos conjuntos con Procolombia en inteligencia de mercados a nivel internacional. Trabajó en el departamento de mercadeo de la Federación de Cafeteros. Publicó artículos relacionados con negociación intercultural y mercadeo en revistas especializadas de la Universidad Sergio Arboleda, en Universidad de Monterrey de México -CIC. Recientemente publicó su libro “Una mirada a Corea del Sur” y coautora del libro “Fundamentos de Mercadeo”, entre otras publicaciones. Ha realizado consultorías en el sector apicultor para la colocación de la miel en los mercados internacionales. Ha sido catedrática de la Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Sergio Arboleda y Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Omar Alonso Patiño Castro

Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana. Ph.D en Ciencias Empresariales grado Cum Laude de la Universidad Nebrija - España. Magíster en Gestión de Organizaciones de la Université Du Quèbec a Chicoutimi (Canadá) UQAC y Universidad EAN. Especialista en Gestión de la Calidad y Procesos de Innovación de la Universidad Politécnica de Madrid. En la Universidad EAN ha ejercido como Decano de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, director del Programa de Administración de Empresas y Docente Titular, labor que también ha desempeñado en calidad de invitado en distintas universidades en Colombia. Cuenta con experiencia profesional en el sector bancario y en cargos directivos en diversas empresas del sector servicios.

María del Pilar Ramírez

Doctor en Gestión, Magister en Gestión de Organizaciones, Especialista en indicadores de Gestión para la evaluación. Consultor en temas de innovación abierta colaborativa, experta en el diseño, dirección, implementación, acompañamiento y evaluación de proyectos de innovación para la optimización de recursos y procesos en las organizaciones. Investigadora del grupo G3Pymes en temas relacionados con: [1] Gestión de la Innovación, desarrollando planes de modernización para las empresas; [2] En el campo de la triple hélice, sobre la relación Universidad- Empresa- Estado, diseñando programas que fortalecen los

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

ecosistemas de innovación regional. [3] En el área de la formación, relacionado el perfil de los milenials, con la Innovación en educación y la formación Virtual. Docente universitario en modalidades presencial y virtual sobre temas de emprendimiento, gestión e innovación. Asesora de trabajos de grado de postgrado y pregrado, jurado de tesis de grado. Editora científica de la revista Virtu@LMENTE de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales de la Universidad EAN.

Javier Jiménez U

Ingeniero industrial, especialista en administración de empresas con sólidos conocimientos y habilidades en los procesos de planeación, dirección y control de todas las actividades inherentes a la administración de la organización, con énfasis en el manejo de recursos humanos, financieros y físicos. Habilidad para el desarrollo de proyectos e implementación de procesos de gestión. Como competencias destaco mi liderazgo, trabajo en equipo, manejo de personal, excelentes relaciones interpersonales, capacidad para la resolución de conflictos, adaptabilidad al cambio, alta motivación al logro y al aprendizaje. Actualmente se desempeña en el área de Talento Humano de la Secretaría de Educación de Bogotá, cuenta con una experiencia de 19 años en el área.

Camilo Balaguera Gualteros

Administrador de Empresas especialista en Marketing Doctorando en Administración Estratégica de Empresas con experiencia en la evaluación estratégica y financiera de mercados y productos a nivel nacional como internacional. Conocimiento específico en la apertura, lanzamiento y posicionamiento de nuevos productos y servicios en mercados nacionales e internacionales. Experiencia en planeación, desarrollo y ejecución de programas de lealtad y marketing relacional. Experiencia en el manejo a profundidad de bases de datos y análisis de mercado como insumo fundamental para el desarrollo de estrategias de mercadeo que permitan mayor rentabilidad y lealtad de los consumidores. Experiencia en desarrollo de estrategias de mercadeo y negociación encaminadas al segmento corporativo nacional e internacional (B2B). Actualmente se desempeña como Gerente Comercial de Centro Diesel

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

William Henry Torres

Doctor en Gestión, Magister en Gestión Organizacional, Especialista en Finanzas e Ingeniero Industrial. Con amplia experiencia en el sector financiero tradicional y cooperativo. Cuenta con un liderazgo y desarrollo de proyectos en extensión universitaria en áreas de emprendimiento, finanzas, estrategia y asesoría integral en pymes. Docente e investigador universitario. Consultor empresarial en áreas estratégicas, proyectos de gestión, finanzas en empresas privadas y públicas.

David Guzmán O

Magíster en Gestión de Organizaciones. Experto en definición/alineamiento de direccionamiento estratégico y planeación estratégica, reestructuración organizacional, evaluación y diseño de procesos, procedimientos, definición/ ajuste de manuales de funciones y elaboración de diagnóstico organizacional, implementación de modelos de gestión y productividad – indicadores de gestión, definición del modelo de competencias organizacional, fortalecimiento de cultura y estructura organizacional, clima laboral y desarrollo corporativo. Sobresalen las siguientes áreas en las que me he desempeñado:

Gerente General para empresas manufactureras en el sector privado, Consultor Organizacional externo para PYMES manufactureras, Consultor Organizacional en importantes entidades públicas para procesos de diagnóstico organizacional, planeación estratégica y desarrollo de competencias y Docente e investigador universitario.

Daniel Balaguera Melo

Profesional en Economía y Administración De Empresas, especialista en alta gerencia, Magíster en Ciencias Contables de la Universidad Santo Tomás. Actualmente cursando Doctorado en Administración Universidad Católica de Argentina UCA, Cursos de especialización en actualización gerencial de la Universidad Coop Indesco, Curso de especialización en dirección administrativa y financiera Montgomery Collage USA, Curso de control de calidad y finanzas para Whole Foods Market. Instructor para McDonald's en los cursos de preparación para managers en las áreas de administración y finanzas,

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Seminario de dirección administrativa, manejo de inventarios y análisis financiero para supervisores de Whole Foods Market Maryland USA. Docente Universidad Santo Tomás Facultad de Administración de Empresas. Cuenta con una experiencia como Gerente Fondo de Empleados ETB, Asesor de auditoría y control interno de la Fundación Cardio Infantil., Gerente Financiero de Cofiandina, Asesor Administrativo y Financiero en el proceso de reestructuración de Constructora Di Domenico y constructora Amaya Ramírez Ltda. Asesor económico y financiero de empresas particulares, Supervisor Mcnalds área de Maryland Washington USA, Supervisor Departamento de área productos perecederos Whole Foods Market, Kenlants. regional Washington DC. Control y Dirección de manejo de inventarios para Management Cleaning Company Port Reach, áreas Tampa y Miami USA. Actualmente es el director de la Maestría en Administración MBA de la Universidad Santo Tomas.

Aleida M. Berrio Muñetón

Profesional en Administración de empresas, con experiencia en el área Comercial, Administrativa y Mercadeo. Reconocida entre los 100 mejores Gerentes de Colombia en el 2019 ocupando el puesto 38. Cuenta con una amplia trayectoria en el desarrollo, crecimiento y manejo de clientes en diferentes sectores económicos del país. Así mismo con gran experiencia en negociaciones, toma de decisiones, creatividad e innovación y en dirección de equipos de trabajo de alto desempeño, con experiencia en el manejo de personal llevando al equipo al logro de los objetivos; superando las expectativas de los indicadores propuestos en margen, utilidad y ventas. Con reconocimientos en valores por respeto por la gente, compromiso, ética y honestidad y desempeño

Mauricio Novoa Campos

Profesional en el área de Administración de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos en Ingeniería, Magister en Educación, Doctorando en Ciencias administrativas. con amplia experiencia en procesos integrales de gestión de la calidad (HSEQ ISO 9001:2015 –ISO 14001:2015 – OHSAS 18001:2007), implementación, operación, alcance y auditorías, en procesos productivos y educativos. Par académico del Ministerio de Educación nacional-CONACES. Consejero del Consejo Profesional de Administración de Empresas-CPAE, miembro de la Junta directiva de la Asociación

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Colombiana de Facultades de Administración de Empresas-ASCOLFA,

Actualmente es el Decano de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomas y maestro en las áreas de gerencia de producción, Asesoría y Consultoría Empresarial, formulación y evaluación de proyectos, innovación, creación de empresas y Administración, logrando integrar en cada una de ellas la amplia experiencia en el sector eléctrico con la academia.

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

Anexo 4

Anexo 4. Muestra de las medianas empresas de la ciudad de Bogotá

<i>Empresa</i>	<i>Sector</i>	<i>Total, pasivo y patrimonio</i>
1	<i>Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos</i>	<i>\$3,220,751.00</i>
2	<i>Construcción de Edificios</i>	<i>\$3,219,350.00</i>
3	<i>Actividades Cinematográficas, de Video y Producción de Pro</i>	<i>\$3,217,977.00</i>
4	<i>Obras de Ingeniería Civil</i>	<i>\$3,217,757.00</i>
5	<i>Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C</i>	<i>\$3,217,679.00</i>
6	<i>Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto</i>	<i>\$3,216,389.00</i>
7	<i>Actividades Inmobiliarias</i>	<i>\$3,215,377.00</i>
8	<i>Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automoto</i>	<i>\$3,214,802.00</i>
9	<i>Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automoto</i>	<i>\$3,214,686.00</i>
10	<i>Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con</i>	<i>\$3,214,498.00</i>
11	<i>Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C</i>	<i>\$3,214,428.00</i>
12	<i>Actividades de Servicios Financieros, Excepto las de Seguros</i>	<i>\$3,212,448.00</i>
13	<i>Actividades Inmobiliarias</i>	<i>\$3,211,803.00</i>
14	<i>Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C</i>	<i>\$3,211,019.00</i>
15	<i>Transporte Aéreo</i>	<i>\$3,211,005.00</i>
16	<i>Actividades Inmobiliarias</i>	<i>\$3,209,433.00</i>
17	<i>Actividades Inmobiliarias</i>	<i>\$3,208,814.00</i>
18	<i>Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto</i>	<i>\$3,208,680.00</i>
19	<i>Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C</i>	<i>\$3,207,062.00</i>
20	<i>Actividades de Arquitectura e Ingeniería; Ensayos y Análisis</i>	<i>\$3,204,779.00</i>
21	<i>Actividades de Servicios Financieros, Excepto las de Seguros</i>	<i>\$3,204,188.00</i>
22	<i>Confección de Prendas de Vestir</i>	<i>\$3,204,144.00</i>
23	<i>Actividades de Arquitectura e Ingeniería; Ensayos y Análisis</i>	<i>\$3,203,733.00</i>
24	<i>Actividades de Arquitectura e Ingeniería; Ensayos y Análisis</i>	<i>\$3,203,423.00</i>
25	<i>Transporte Terrestre; Transporte por Tuberías</i>	<i>\$3,202,785.00</i>
26	<i>Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto</i>	<i>\$3,201,652.00</i>
27	<i>Construcción de Edificios</i>	<i>\$3,201,169.00</i>
28	<i>Fabricación de Sustancias y Productos Químicos</i>	<i>\$3,201,124.00</i>
29	<i>Publicidad y Estudios de Mercado</i>	<i>\$3,201,103.00</i>
30	<i>Curtido y Recurtido de Cueros; Fabricación de Calzado; Fabr</i>	<i>\$3,200,884.00</i>
31	<i>Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con</i>	<i>\$3,200,848.00</i>

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

32	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,200,609.00
33	Actividades Auxiliares de las Actividades de Servicios Finan	\$3,199,100.00
34	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con	\$3,198,242.00
35	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,198,022.00
36	Actividades de Empleo	\$3,198,014.00
37	Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C	\$3,197,742.00
38	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,197,012.00
39	Confeccción de Prendas de Vestir	\$3,196,335.00
40	Fabricación de Otros Tipos de Equipo de Transporte	\$3,194,788.00
41	Actividades de Servicios Financieros, Excepto las de Seguros	\$3,194,313.00
42	Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C	\$3,193,153.00
43	Fabricación de Muebles, Colchones y Somieres	\$3,190,294.00
44	Actividades de Impresión y de Producción de Copias A Parti	\$3,190,212.00
45	Actividades de Empleo	\$3,190,145.00
46	Actividades Inmobiliarias	\$3,189,519.00
47	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con	\$3,188,683.00
48	Actividades Jurídicas y de Contabilidad	\$3,187,096.00
49	Desarrollo de Sistemas Informáticos (Planificación, Análisis	\$3,186,046.00
50	Actividades Inmobiliarias	\$3,185,673.00
51	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,184,837.00
52	Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirrem	\$3,184,537.00
53	Construcción de Edificios	\$3,184,493.00
54	Fabricación de Productos de Caucho y de Plástico	\$3,183,823.00
55	Fabricación de Productos de Caucho y de Plástico	\$3,183,638.00
56	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,182,868.00
57	Actividades de Atención de La Salud Humana	\$3,180,828.00
58	Fabricación de Productos de Caucho y de Plástico	\$3,180,057.00
59	Actividades Inmobiliarias	\$3,177,591.00
60	Actividades Inmobiliarias	\$3,177,579.00
61	Actividades Auxiliares de las Actividades de Servicios Finan	\$3,176,874.00
62	Actividades de Arquitectura e Ingeniería; Ensayos y Análisis	\$3,175,644.00
63	Obras de Ingeniería Civil	\$3,175,642.00
64	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,174,210.00
65	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,174,019.00
66	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,173,499.00
67	Construcción de Edificios	\$3,172,873.00
68	Almacenamiento y Actividades Complementarias al Transporte	\$3,169,646.00
69	Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automoto	\$3,169,078.00

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

70	Actividades Inmobiliarias	\$3,168,364.00
71	Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automoto	\$3,167,479.00
72	Actividades de Servicios de Comidas y Bebidas	\$3,167,015.00
73	Actividades Especializadas Para La Construcción de Edificio	\$3,166,967.00
74	Actividades de Arquitectura e Ingeniería; Ensayos y Análisis	\$3,164,655.00
75	Actividades Especializadas Para La Construcción de Edificio	\$3,164,276.00
76	Actividades Inmobiliarias	\$3,164,261.00
77	Actividades Inmobiliarias	\$3,163,850.00
78	Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C	\$3,162,178.00
79	Extracción de Otras Minas y Canteras	\$3,161,894.00
80	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,161,395.00
81	Construcción de Edificios	\$3,160,796.00
82	Obras de Ingeniería Civil	\$3,160,340.00
83	Actividades de Servicios de Comidas y Bebidas	\$3,158,156.00
84	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,157,730.00
85	Actividades de Programación, Transmisión Y/O Difusión	\$3,157,259.00
86	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,156,249.00
87	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con	\$3,155,944.00
88	Actividades Inmobiliarias	\$3,153,436.00
89	Actividades Auxiliares de las Actividades de Servicios Finan	\$3,153,265.00
90	Actividades Inmobiliarias	\$3,150,297.00
91	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,149,857.00
92	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con	\$3,148,354.00
93	Fabricación de Muebles, Colchones y Somieres	\$3,145,713.00
94	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,143,637.00
95	Fabricación de Aparatos y Equipo Eléctrico	\$3,142,898.00
96	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,141,751.00
97	Actividades de Servicios de Comidas y Bebidas	\$3,141,546.00
98	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,141,438.00
99	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,140,917.00
100	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,140,815.00
101	Otras Activiades de Servicios Personales	\$3,139,925.00
102	Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C	\$3,139,483.00
103	Confección de Prendas de Vestir	\$3,139,396.00
104	Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo	\$3,139,331.00
105	Actividades de Servicios de Comidas y Bebidas	\$3,139,150.00
106	Otras Industrias Manufactureras	\$3,137,462.00
107	Actividades de Arquitectura e Ingeniería; Ensayos y Análisis	\$3,137,371.00

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

108	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con	\$3,135,649.00
109	Actividades Inmobiliarias	\$3,135,636.00
110	Actividades Inmobiliarias	\$3,133,920.00
111	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,130,892.00
112	Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C	\$3,130,872.00
113	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,130,137.00
114	Fabricación de Productos Elaborados de Metal, Excepto Maqui	\$3,129,927.00
115	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,129,390.00
116	Actividades de Alquiler y Arrendamiento	\$3,129,138.00
117	Actividades Inmobiliarias	\$3,125,284.00
118	Actividades de Servicios A Edificios y Paisajismos (Jardines	\$3,123,405.00
119	Actividades Inmobiliarias	\$3,121,988.00
120	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,121,694.00
121	Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C	\$3,121,473.00
122	Actividades de Arquitectura e Ingeniería; Ensayos y Análisis	\$3,119,986.00
123	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,119,368.00
124	Desarrollo de Sistemas Informáticos (Planificación, Análisis	\$3,118,658.00
125	Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C	\$3,117,161.00
126	Publicidad y Estudios de Mercado	\$3,116,793.00
127	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,115,284.00
128	Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automoto	\$3,114,115.00
129	Almacenamiento y Actividades Complementarias al Transporte	\$3,112,889.00
130	Actividades Inmobiliarias	\$3,112,778.00
131	Construcción de Edificios	\$3,112,296.00
132	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,111,670.00
133	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,111,330.00
134	Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.	\$3,110,455.00
135	Obras de Ingeniería Civil	\$3,108,710.00
136	Confección de Prendas de Vestir	\$3,107,285.00
137	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,106,154.00
138	Actividades Auxiliares de las Actividades de Servicios Finan	\$3,105,992.00
139	Fabricación de Productos Elaborados de Metal, Excepto Maqui	\$3,105,631.00
140	Actividades Auxiliares de las Actividades de Servicios Finan	\$3,104,689.00
141	Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automoto	\$3,104,340.00
142	Fabricación de Productos Farmacéuticos, Sustancias Químicas	\$3,103,238.00
143	Actividades de Servicios de Apoyo Para La Explotación de Mi	\$3,101,401.00
144	Actividades de Arquitectura e Ingeniería; Ensayos y Análisis	\$3,100,937.00
145	Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automoto	\$3,100,345.00

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

146	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,099,669.00
147	Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automoto	\$3,099,069.00
148	Actividades de Arquitectura e Ingeniería; Ensayos y Análisis	\$3,096,836.00
149	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,095,647.00
150	Actividades de Servicios de Apoyo Para La Explotación de Mi	\$3,094,825.00
151	Actividades de Servicios Financieros, Excepto las de Seguros	\$3,094,590.00
152	Confección de Prendas de Vestir	\$3,094,323.00
153	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,090,684.00
154	Actividades Inmobiliarias	\$3,090,584.00
155	Actividades de Servicios de Comidas y Bebidas	\$3,090,397.00
156	Investigación Científica y Desarrollo	\$3,090,086.00
157	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,089,773.00
158	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,088,696.00
159	Actividades Jurídicas y de Contabilidad	\$3,087,887.00
160	Actividades de Arquitectura e Ingeniería; Ensayos y Análisis	\$3,086,746.00
161	Almacenamiento y Actividades Complementarias al Transporte	\$3,086,265.00
162	Construcción de Edificios	\$3,085,010.00
163	Actividades Inmobiliarias	\$3,084,030.00
164	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con	\$3,083,660.00
165	Actividades Inmobiliarias	\$3,083,435.00
166	Actividades Inmobiliarias	\$3,080,171.00
167	Actividades de Impresión y de Producción de Copias A Parti	\$3,079,343.00
168	Construcción de Edificios	\$3,078,433.00
169	Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina y Otras Ac	\$3,078,181.00
170	Actividades Inmobiliarias	\$3,078,077.00
171	Actividades Inmobiliarias	\$3,076,704.00
172	Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C	\$3,073,890.00
173	Actividades Inmobiliarias	\$3,072,920.00
174	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con	\$3,072,915.00
175	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,072,129.00
176	Construcción de Edificios	\$3,071,436.00
177	Actividades Inmobiliarias	\$3,071,239.00
178	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,070,268.00
179	Otras Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	\$3,069,945.00
180	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,069,715.00
181	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,069,598.00
182	Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C	\$3,068,953.00
183	Construcción de Edificios	\$3,068,335.00

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

184	Actividades Inmobiliarias	\$3,067,541.00
185	Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C	\$3,066,881.00
186	Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirrem	\$3,066,280.00
187	Actividades Inmobiliarias	\$3,066,206.00
188	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con	\$3,065,969.00
189	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con	\$3,065,922.00
190	Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automoto	\$3,065,493.00
191	Actividades de Servicios Financieros, Excepto las de Seguros	\$3,064,954.00
192	Otras Industrias Manufactureras	\$3,064,352.00
193	Actividades Inmobiliarias	\$3,064,126.00
194	Desarrollo de Sistemas Informáticos (Planificación, Análisis	\$3,063,543.00
195	Fabricación de Productos Elaborados de Metal, Excepto Maqui	\$3,062,449.00
196	Fabricación de Productos Elaborados de Metal, Excepto Maqui	\$3,062,253.00
197	Actividades Jurídicas y de Contabilidad	\$3,062,209.00
198	Otras Activiades de Servicios Personales	\$3,059,883.00
199	Actividades de Arquitectura e Ingeniería; Ensayos y Análisis	\$3,059,797.00
200	Actividades Especializadas Para La Construcción de Edificio	\$3,059,281.00
201	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,058,913.00
202	Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina y Otras Ac	\$3,058,685.00
203	Extracción de Petróleo Crudo y Gas Natural	\$3,058,384.00
204	Actividades Inmobiliarias	\$3,056,312.00
205	Actividades Inmobiliarias	\$3,056,064.00
206	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,055,510.00
207	Publicidad y Estudios de Mercado	\$3,055,458.00
208	Comercio al por menor (Incluso el Comercio al por menor de C	\$3,055,304.00
209	Obras de Ingeniería Civil	\$3,053,638.00
210	Actividades de Juegos de Azar y Apuestas	\$3,052,631.00
211	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,052,366.00
212	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Con	\$3,051,958.00
213	Actividades Auxiliares de las Actividades de Servicios Finan	\$3,050,225.00
214	Fabricación de Productos de Caucho y de Plástico	\$3,048,733.00
215	Comercio al por Mayor y en Comisión o por Contrata, Excepto	\$3,048,553.00
216	Fabricación de Productos de Caucho y de Plástico	\$3,047,273.00
217	Transformación de La Madera y Fabricación de Productos de	\$3,047,211.00
218	Alojamiento	\$3,046,102.00
219	Actividades de Administración Empresarial; Actividades de C	\$3,045,346.00
220	Transporte Terrestre; Transporte por Tuberías	\$3,045,199.00
221	Actividades de Empleo	\$3,044,992.00

**Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza
entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

222	<i>Actividades Inmobiliarias</i>	\$3,044,126.00
223	<i>Elaboración de Productos Alimenticios</i>	\$3,043,668.00
224	<i>Otras Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas</i>	\$3,042,917.00

Fuente: Elaboración propia.