



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Diagnóstico de las percepciones de estilos de liderazgo y efectividad
en los equipos de trabajo virtual, en el centro de diseño de la
organización DELPHI México.**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:

Néstor Daniel Varela Medina

Comité Tutor

Tutor principal:

Dr. José Pedro Rocha Reyes

Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM.

Dra. María Elena Camarena Adame

Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM.

Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado

Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM.

Ciudad de México, Junio de 2016.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES.....	I
RESUMEN.....	IV

CAPITULO 1.

EL LIDERAZGO Y SUS GENERALIDADES

1.1. TEORÍA DE LOS RASGOS.....	1
1.2. TEORÍAS CONDUCTUALES.....	3
1.3. TEORÍAS DE CONTINGENCIA Y SITUACIONALES.....	6
1.3.1. EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER.....	6
1.3.2. LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.....	7
1.4. ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DE LIDERAZGO.....	10
1.5. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	12
1.5.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	12
1.5.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL.....	14
1.5.3. LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE.....	14

CAPITULO 2.

EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO VIRTUAL

2.1. LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUALES.....	15
2.2. TENDENCIAS ACTUALES DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.....	24

2.3. EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL Y SU DEFINICIÓN.....	27
2.4. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO DE TRABAJO PRESENCIAL Y VIRTUAL.....	28
2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.....	29
2.6. DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.....	33
2.7. LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.....	33
2.8. LA CONFIANZA.....	35
2.9. LA MOTIVACIÓN.....	36
2.10. LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	37
2.11. LA PRODUCTIVIDAD.....	37
2.12. LA CALIDAD LABORAL.....	38
2.13. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	38
2.14. EL GÉNERO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.....	42

CAPITULO 3.

LA TECNOLOGÍA EN LOS AMBIENTES VIRTUALES

3.1. LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS UTILIZADAS POR LOS EQUIPOS VIRTUALES.....	43
3.2. ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LOS AMBIENTES VIRTUALES.....	45
3.3. TECNOLOGÍA DE SOFTWARE WEB 2.0.....	45

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	47
--------------------------------------	----

4.2. JUSTIFICACIÓN.....	48
4.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
4.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	51
4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	51
4.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.5. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
4.7. PROCEDIMIENTO.....	59
4.7.1. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	61
4.7.2. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.....	65

CAPITULO 5

ESTUDIO PILOTO

5.1. APLICACIÓN DEL ESTUDIO PILOTO.....	67
5.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO PILOTO.....	68
5.3. AJUSTES DE LOS CUESTIONARIOS EN BASE A LOS RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO.....	80

CAPITULO 6

INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y RESULTADOS

6.1. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	81
6.2. ADMINISTRACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS.....	83

6.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	84
6.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	97
6.5. VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	97
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES.....	106
INVESTIGACIONES FUTURAS.....	107
ANEXOS	
ANEXO 1. Cuestionario MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire).....	108
ANEXO 2. Cuestionario de efectividad en los equipos de trabajo virtual.....	111
ANEXO 3. Definición de términos.....	117
TABLAS.	
Tabla 1. Tipos de equipos virtuales.....	18
Tabla 2. Categorías de herramientas de colaboración virtual.....	44
Tabla 3. Operacionalización de variables de liderazgo.....	55
Tabla 4. Operacionalización de variables de efectividad en equipos virtuales.....	57
Tabla 5. Escala de Likert.....	64
Tabla 6. Criterio alfa de Cronbach.....	69
Tabla 7. Distribución de datos estadísticos descriptivos por ciudad y género de los participantes.....	85
Tabla 8. Significado de las abreviaturas de las sub-escalas del MLQ.....	86

Tabla 9. Distribución de datos estadísticos descriptivos (promedios, desviación estándar y prueba de normalidad) de las escalas del MLQ, por ciudad y género de los participantes.....	87
Tabla 10. Significado de las abreviaturas de las sub-escalas del cuestionario de Efectividad.....	87
Tabla 11. Distribución de datos estadísticos descriptivos (promedios, desviación estándar y prueba de normalidad) de las escalas del cuestionario de efectividad, por ciudad y género de los participantes.....	88
Tabla 12: Coeficiente de correlación de Pearson.....	89
Tabla 13. Correlaciones entre las sub-escalas del MLQ y el cuestionario de efectividad, en Ciudad Juárez, con los participantes del género masculino.....	90
Tabla 14. Correlaciones entre las escalas del MLQ y el cuestionario de efectividad, en Ciudad Juárez, con los participantes del género femenino.....	92
Tabla 15. Correlaciones entre las escalas del MLQ y el cuestionario de efectividad, en el centro de México, con los participantes del género masculino.....	93
Tabla 16. Correlaciones entre las escalas del MLQ y el cuestionario de efectividad, en el centro de México, con los participantes del género femenino.....	95

FIGURAS.

Figura 1. Localización de centros de ingeniería y diseño de DELPHI México.....	III
Figura 2. Rejilla gerencial de Blake y Mouton.....	5
Figura 3. Modelo de Hersey y Blanchard.....	9
Figura 4. Modelo para evaluar el desempeño de los proyectos de un equipo virtual de ingeniería de software.....	35
Figura 5. Diagrama de componentes y jerarquía del cuestionario MLQ.....	62
Figura 6. Diagrama de componentes y jerarquía del cuestionario de Efectividad en los equipos de trabajo virtual.....	65

GRÁFICAS.

Gráfica 1. Producción y exportación de automóviles en México (2004-2013).....	49
---	----

Gráfica 2. Índice de Cronbach obtenido con el instrumento MLQ.....	69
Gráfica 3. Índice de Cronbach obtenido con el cuestionario de Efectividad	76
Gráfica 4. Distribución de los cuestionarios DELPHI México.....	83
Gráfica 5. Correlaciones moderadas encontradas en Ciudad Juárez con el género masculino ($0.3 < r < 0.5$).....	91
Gráfica 6. Correlaciones moderadas encontradas en Ciudad Juárez con el género femenino ($0.3 < r > 0.5$).....	92
Gráfica 7. Correlaciones fuertes encontradas en el centro de México con el género masculino ($r > 0.5$).....	94
Gráfica 8. Correlaciones moderadas encontradas en el centro de México con el género femenino ($0.3 < r < 0.5$).....	98
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	119

Agradecimientos.

A Dios, mi creador, fuente de fortaleza e inspiración.

A mis amados Padres

Por su apoyo incondicional en esta travesía.

A mis estimados tutores:

Dr. José Pedro Rocha Reyes

Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado

Dr. María Elena Camarena Adame

Con sus sabios consejos, guía y dirección, hicieron posible lograr esta importante meta en mi vida; toda mi admiración y respeto.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la beca otorgada.

A la Licenciada Xochitl Díaz por su inmejorable apoyo y facilidades otorgadas en la investigación de campo.

A la Maestra Leticia Orueta por su notable aportación en la redacción.

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

La era de la información y el uso de las tecnologías de la comunicación facilitan, a las organizaciones e individuos, poder comunicarse a través del tiempo y el espacio en tiempo real. Negocios, aprendizaje y actividades sociales son posibles de realizar de forma instantánea desde diferentes ubicaciones alrededor del mundo, sin importar la distancia.

En este contexto, las organizaciones globales, que son las que pueden tener presencia en cualquier lugar del mundo, reestructuran y adoptan el “e-business” o negocios a través de internet, para tomar ventaja de estas tecnologías (Gatautis, 2009). Debido al auge de estos avances tecnológicos, los líderes de las organizaciones están afrontando la necesidad de dirigir a sus equipos de trabajo en estas condiciones.

Ellos optan por dejar la forma tradicional de administrar, cambiando a la gestión a distancia. Estos líderes están dirigiendo y trabajando con personas que están dispersas en el mundo, cambiando además, la noción de lo que es un equipo de trabajo presencial a uno virtual (Kossler y Prestridge, 1996).

Para evitar confusiones en cuanto a la denominación equipo de trabajo virtual y equipo de trabajo a distancia, es necesario precisar las diferencias. Según Lipnack y Stamps (2000), los equipos de trabajo virtual se definen como tales, en cuanto a que sus intercambios de información e interacción son frecuentes y se llevan a cabo en el ciberespacio o espacio virtual, además reportan a diferentes líderes, quien esté a cargo del proyecto que estén realizando en ese momento.

En cambio, en los equipos de trabajo a distancia, también utilizan las tecnologías de la información, pero los intercambios de información y la interacción son mínimos, además no trabajan para proyectos en forma conjunta e integral y reportan siempre a un mismo líder (Lojeski, 2009).

Otro aspecto a destacar es que los equipos de trabajo virtual, están caracterizados por personas que se comunican entre sí, en tiempo real o en diferente horario. Esta

comunicación es realizada a través de sofisticadas herramientas tecnológicas, tales como video conferencias, teleconferencias, internet y correo electrónico (Symons y Stenzel, 2007).

Estas herramientas son cada vez más utilizadas por los equipos de trabajo en las organizaciones, y se ha demostrado que depende de la efectividad de estos equipos, lograr los objetivos propuestos por las corporaciones, lo cual plantea grandes desafíos que los líderes deben afrontar (Carte, Chidambaram y Becker, 2006).

Se ha encontrado que la capacidad de liderazgo es el factor más importante en el desempeño de un equipo de trabajo virtual (Kerber, Buono, 2004; Speechley, 2005). Un liderazgo efectivo es vital para lograr el éxito en los equipos de trabajo virtual; sin embargo, el estilo de liderazgo que se debe ejercer para esta emergente realidad, no ha sido claramente investigado (Carte et al., 2006).

Por lo tanto, el éxito de una organización depende en gran medida, de la eficacia de su liderazgo (Bennis y Biderman, 1997). Entre las organizaciones que están obteniendo importantes ventajas, al utilizar esta modalidad de trabajo virtual, se encuentra la industria automotriz.

En 2013, dicha industria, exportó el 25.5% del valor de las exportaciones totales del país; participó con el 14.5% del PIB y se convirtió en el más dinámico en materia de inversión extranjera. En ese mismo año, ocupó el octavo lugar en la producción de vehículos ligeros y como exportador, México consolidó su posición en el cuarto lugar a nivel mundial.

La industria automotriz en México es precursora de la competitividad en las regiones donde se ha establecido, lo que se ha traducido entre otros resultados, en empleos más calificados y mejor remunerados, así como en un mayor desarrollo del capital humano.

En promedio, las remuneraciones de la industria automotriz terminal en México equivalen a 2.1 veces las del resto de las manufacturas (información al cierre de 2013, INEGI). Aunado a lo anterior, el establecimiento de centros de diseño automotriz en el

país, conformado por equipos de trabajo que realizan proyectos, colaborando a través de las tecnologías de la información, ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades existentes en el sector, así como al incremento en la calidad de los productos manufacturados en México.

Por citar los más importantes, se encuentran el de Volkswagen en Puebla, General Motors y Nissan en Toluca, Ford en Cuautitlán, Estado de México, Chrysler en el Distrito Federal y el más importante en el país, el centro técnico de diseño e investigación DELPHI, en Ciudad Juárez, el mayor en capacidad, con alrededor de 2000 empleados (Secretaría de Economía, 2012).

Figura 1. Localización de centros de ingeniería y diseño de DELPHI MÉXICO.



Fuente: imef.org.mx/descargas/2013/CdJuarez/HectorG.pdf .

Los equipos de trabajo virtuales que operan en los centros de diseño e ingeniería de DELPHI México colaboran estrechamente con las plantas de manufactura a lo largo del país, son centros de investigación, diseño y desarrollo, de clase mundial, no sólo por el personal altamente calificado que ocupan, preocupado por concluir en el menor tiempo posible los proyectos de manera completamente satisfactoria para los clientes, sino por su trabajo en equipo con las empresas de manufactura, a las cuales surten desde productos prototipo hasta líneas de ensamble. En este caso la fuente de competitividad se refleja en la reducción de la duración de los proyectos, los costos de operación, y la rapidez de la manufactura (Carrillo y Hualde, 1996).

RESUMEN

La presente tesis tiene por objetivo presentar, el desarrollo de la investigación en torno a la percepción de los estilos de liderazgo que se aplican en los equipos de trabajo virtuales, desde los enfoques de las teorías clásicas de liderazgo, el liderazgo contemporáneo en los ambientes virtuales y las herramientas tecnológicas que actualmente se están utilizando.

Se presentan los resultados obtenidos del estudio realizado en la organización global DEPHI México a nivel nacional, bajo el esquema de trabajo virtual, así como los resultados de la investigación de campo realizada a los trabajadores que integran equipos virtuales en esta organización y particularmente a los que tienen mayor experiencia participando en esta modalidad de trabajo en equipo.

El presente documento expone la problemática que gira en torno al liderazgo en los equipos de trabajo virtuales en 6 capítulos. El capítulo uno describe a detalle un recorrido cronológico por las principales teorías clásicas del liderazgo, desde que se realizaron los primeros estudios y se propusieron los primeros modelos de la era moderna, empezando por la teoría de los rasgos y su influencia en la mitad del siglo XX, continuando por las teorías conductuales, las teorías situacional y de contingencia y finalizando con el enfoque contemporáneo.

El capítulo dos explica los retos que afrontan quienes dirigen equipos de trabajo en los ambientes virtuales, citando los estudios más recientes sobre liderazgo en el contexto virtual, se muestra que aunque las metas del liderazgo no han cambiado, los nuevos líderes necesitan implementar estrategias a través del uso de los medios electrónicos como medios de comunicación, para lograr los objetivos propuestos por sus organizaciones.

Se describe en este nuevo contexto, un abanico de oportunidades, tales como: la habilidad para comunicarse de forma instantánea entre los empleados, clientes y proveedores, la capacidad para utilizar el talento donde quiera que este se encuentre, la oportunidad para optimizar el desempeño organizacional, formando mejores equipos

multifuncionales, mejorando la satisfacción de los clientes, reduciendo costos y administrando de mejor forma el conocimiento.

Adicionalmente, en este mismo capítulo, se describen las diferentes definiciones de los equipos de trabajo virtual, así como las características que poseen, tales como: (a) dispersión física, (b) sin límites de horarios de trabajo, (c) dependencia de las tecnologías de las comunicaciones, (d) sin límites de funciones, (e) diversidad y (f) con una estructura de equipo inestable.

Se muestran las principales ventajas y desventajas que se presentan en estos equipos, considerando factores como el horario, la cultura, la confianza, el liderazgo y la tecnología, ya que al encontrarse dispersos geográficamente, estos aspectos influyen de forma directa en su efectividad.

Otro aspecto importante que se explica es la calidad de su desempeño, el cual se ve afectado principalmente por la duración de los proyectos, ya que regularmente son temporales y transitorios y no permite una curva de aprendizaje en su totalidad, de tal forma que los integrantes de los equipos, no desarrollan la sinergia suficiente de trabajo en equipo.

La satisfacción laboral, la motivación y la confianza, son otros factores importantes que se describen en este capítulo, porque inciden de forma determinante en la efectividad, ya que los empleados al no tener suficiente autonomía, apoyo técnico y falta de construcción de la confianza, por no ser presenciales, impactan en su desempeño.

En el capítulo tres, se describen las herramientas tecnológicas que se están utilizando en los proyectos que ejecutan estos equipos de trabajo virtuales, refiere cómo se han ido actualizando hasta mostrar las más utilizadas en los proyectos en los que participan.

Por su parte, en el capítulo cuatro, se describe a detalle cuál fue la metodología que se utilizó para responder a las preguntas de investigación, presenta la problemática, plantea la justificación y los objetivos, establece las hipótesis y el diseño de la muestra con los instrumentos de medición.

El capítulo cinco, presenta el estudio piloto que se realizó con el objetivo de conocer la validez y confiabilidad de los instrumentos para medir los estilos de liderazgo y la efectividad en los equipos virtuales en la organización. Los resultados fueron favorables del estudio piloto y permitieron proceder con la investigación de campo.

El capítulo seis, presenta la investigación de campo realizada a nivel nacional a participantes que cumplieron con los criterios de inclusión diseñados para elevar el nivel de confiabilidad de los resultados, así como el procesamiento y análisis estadístico de los resultados de los cuestionarios.

Por último, en las conclusiones se presenta, la interpretación del análisis de los resultados cuantitativos que se obtuvieron a través de los instrumentos para evaluar los estilos de liderazgo y la efectividad en estos equipos por región y género y se sugieren algunas recomendaciones en base a las conclusiones obtenidas.

Se espera que la lectura de esta tesis permita abrir nuevas líneas de investigación sobre el tema de liderazgo en equipos de trabajo virtual en nuestro país.

CAPITULO 1

EL LIDERAZGO Y SUS GENERALIDADES

1.1. TEORÍA DE LOS RASGOS.

El liderazgo ha sido estudiado desde los tiempos de Aristóteles en la antigua Grecia (Cawthon, 1996). Sin embargo, en la era moderna, las teorías de liderazgo se remontan desde 1930, las cuales se enfocaban en las cualidades y características personales de cada líder (Moorhead y Griffin, 2004).

Desde finales de la Primera Guerra Mundial y hasta después de la Segunda, la investigación de los rasgos predominó en el análisis del liderazgo. Varios estudiosos interesados en los rasgos contribuyeron con aportaciones relevantes del liderazgo, entre ellos, Stodgill (1948) y Ghiselli (1963) y la Universidad de Minnesota, entre otros, propusieron una lista de rasgos universales.

Esta teoría se ocupaba de analizar si los líderes se diferenciaban de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas. Estos estudios de los rasgos fueron más específicos; ya que integraron las características rasgo por rasgo. De forma similar a la teoría del gran hombre, las conclusiones de la teoría de los rasgos no tuvieron gran fuerza, consistencia y connotación objetiva. Los aspectos que se consideraban eran los siguientes:

- a) Rasgos físicos tales como: la energía, la apariencia, la estatura, los rasgos personales y de compleción.
- b) La inteligencia y las habilidades que corresponden a: destreza, el poder de captación, el poder de retención e intuición.
- c) Con respecto a la personalidad: la adaptabilidad, la agresividad, el entusiasmo, la confianza en sí mismo, la seguridad, el aplomo, la diplomacia, la negligencia, el poder de convencimiento y la dedicación.
- d) Algunos aspectos relacionados con las tareas, tales como: la iniciativa, la persistencia, la creatividad, la dedicación en la ejecución de las tareas y la motivación.

e) Algunas características sociales, tales como: cooperación, habilidad administrativa, habilidad interpersonal, ejercer algún tipo de liderazgo, habilidad en el manejo de grupos, ser imparcial entre los problemas que se presentan, la participación activa dentro del grupo y el saber escuchar a los demás.

Las distintas aportaciones de los principales exponentes se describen a continuación: La Universidad de Minnesota descubrió mediante sus investigaciones que muchos gerentes de éxito poseían mayor inteligencia, mejor educación, elevadas motivaciones y una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Ghiselli (1963), propuso una lista de rasgos organizacionales como son: la capacidad de supervisión, la necesidad de realizaciones ocupacionales, la inteligencia, la confianza en sí mismo, la iniciativa, el logro y la afinidad. Esta teoría dominó la investigación hasta que Stogdill (1948), condujo una investigación sobre la revisión del liderazgo de 1940 a 1947. La revisión de Stogdill encontró que ciertos rasgos personales fueron asociados con el liderazgo. Las cinco categorías generales fueron:

- Capacidad: inteligencia, vigilancia, facilidad verbal, originalidad y juicio.
- Logro: escolar, reconocimientos, realizaciones atléticas.
- Responsabilidad: formalidad, iniciativa, persistencia, agresividad, confianza en sí mismo, deseo de sobresalir.
- Participación: Actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, humor.
- Estatus: posición socioeconómica y renombre.

Sin embargo, Stogdill (1948) concluyó que aunque los rasgos podrían diferenciar a los líderes de los no líderes, éstos no producen resultados empíricos confiables. En el caso de la teoría de los rasgos, no hay una lista de rasgos aceptada por todos los estudiosos y no todos los líderes eficaces poseen todos estos atributos.

Los esfuerzos encaminados a aislar estos rasgos dieron como resultado la concepción de nueve rasgos que distinguen a los líderes de los que no lo son, siendo estos: dominio, gran energía, locus de control interno, integridad, flexibilidad, sensibilidad

hacia los demás, inteligencia e inteligencia emocional, estabilidad y confianza en sí mismo (Lussier y Achua, 2005).

1.2. TEORÍAS CONDUCTUALES.

En los años posteriores, en oposición a la teoría de los rasgos se promovió por los investigadores, toda una nueva visión dirigida hacia el estudio, de las conductas propias de los líderes. Lo anterior, justificó analizar en forma continua las conductas, tanto del líder como de los seguidores.

Con el desarrollo del enfoque conductual al liderazgo, se pretendió comprender su naturaleza y aplicación práctica. En ese sentido, se persiguió el detectar los determinantes conductuales decisivos del liderazgo y así poder, capacitar a las personas para que se convirtieran en líderes.

Las teorías conductuales, comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos. Lo cual lleva consigo el entender que los patrones conductuales de líderes eficientes se pueden promover o aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo, pudiendo ampliar la posibilidad de tener más líderes.

Destacan dentro de las Teorías Conductuales del Liderazgo las siguientes aportaciones:

1. El Grupo de la Universidad de Ohio.
2. El Grupo de la Universidad de Michigan.
3. La Universidad de Harvard.
4. El Grid Gerencial de Blake y Mouton (Rejilla Gerencial).

Estudios de la Universidad del Estado de Ohio.

Los estudios más extensos y rigurosos que se desarrollaron dentro de las teorías conductuales son el resultado de investigaciones dirigidas, por Carroll Shartle en la Universidad de Ohio, a fines de la década de 1940 (Reddin, 1999). En dichos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder.

Se estudiaron una gran variedad de organizaciones, incluyendo la dirección superior de una empresa de seguros, secciones de mantenimiento de vía y obra de ferrocarriles, empresas eléctricas, fabricantes de automóviles, una empresa de tractores, un fabricante de artefactos de uso doméstico y dos agencias del gobierno federal norteamericano.

Los estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan, más o menos por la misma época que los que se realizaban en la Universidad de Ohio, perseguían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño.

El Grupo de la Universidad de Michigan.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron orientada al empleado y orientada a la producción. Los líderes que tenían la primera, daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre éstos.

Los que tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o las tareas del trabajo: su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

Estudios de la Universidad de Harvard.

Bales (1958), de la Universidad de Harvard, trabajó en el estudio del comportamiento de grupos pequeños. La mayor parte de los grupos estudiados fueron grupos experimentales de estudiantes. A pesar de sus limitaciones, en términos de la aplicación de sus hallazgos, su trabajo produjo algunos resultados similares a los de Ohio y Michigan.

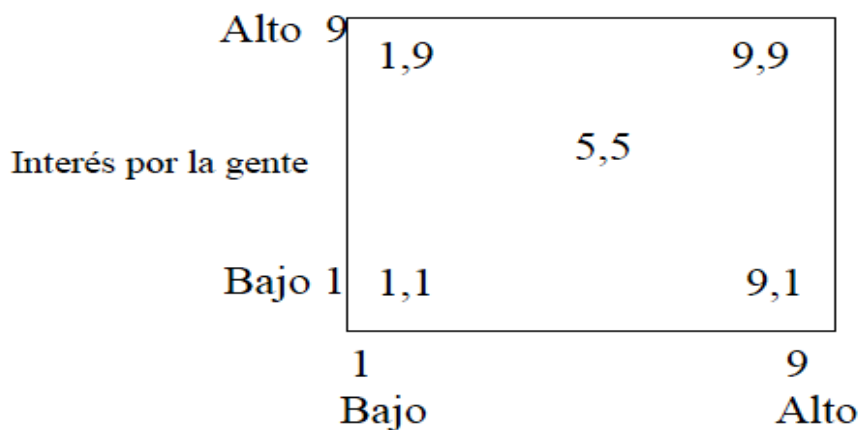
Se encontró que en grupos pequeños emergen dos tipos muy diferentes de líderes. A uno lo denominaron el líder de la tarea, caracterizado por aquellos que hablan más y

que presentan sugerencias y al otro lo denominaron el líder socio emotivo, representado por quienes facilitan que otros hablen y que ofrecen apoyo psicológico.

El Grid gerencial de Blake y Mouton.

Robert R. Blake y Jane S. Mouton inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una Cuadrícula Gerencial basada en los estilos de “interés por la gente” e “interés por la producción”; rejilla que en esencia representa las dimensiones de consideración del inicio de estructura descubiertas en la Universidad de Ohio o las dimensiones de orientación al empleado y orientación a la producción, aportadas por los estudios de la Universidad de Michigan (Hersey y Blanchard, 1969).

Figura 2. Rejilla gerencial de Blake y Mouton.



Fuente: Lussier, R.N. y Achua, C.F. (2005), Liderazgo: Teoría y aplicación y desarrollo de habilidades. (2da. Ed.). México. Internacional Thompson editores.

A continuación veremos la descripción de algunos estilos de liderazgo, según esta rejilla.

- El líder empobrecido (1,1), se interesa poco por la producción y la gente; hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.

- El líder de autoridad y obediencia (9,1), muestra gran interés por la producción y poco por la gente, se concentra en lograr que las labores se realicen y trata a las personas como si fueran máquinas.
- El líder de club campestre (1,9), tiene alto interés por la gente y bajo en la producción, se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar lo suficiente la producción.
- El líder medio camino (5,5) mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente, hace esfuerzos por mantener un desempeño y moral satisfactorios.
- El líder equipo (9,9) muestra gran interés por la producción y la gente, se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máximos de los empleados. De acuerdo con Blake y Mouton (1978), el estilo de liderazgo más adecuado en todas las situaciones es el liderazgo en equipo.

1.3. TEORÍAS DE CONTINGENCIA Y SITUACIONALES.

Los investigadores que analizaban los fenómenos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más, que predecir el éxito del liderazgo era algo más que simplemente aislar unos cuantos rasgos o conductas preferidas. La importancia de obtener resultados congruentes dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales.

Una cuestión era afirmar que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy distinta lograr aislar las condiciones situacionales. Varios intentos por aislar las variables situacionales más importantes han tenido más éxito que otros y, en consecuencia, han merecido mayor reconocimiento. Dentro de las aportaciones relevantes de este enfoque se mencionan: el Modelo de Contingencia de Fiedler y el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

1.3.1. EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER.

Fred Fiedler (1951), formuló el primer modelo general del liderazgo a partir de la contingencia. Este modelo fué elaborado para lograr la eficacia del liderazgo. Se

postula que el nivel de desempeño del grupo o de los grupos, dependerá de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación.

Fiedler (1951), ideó un instrumento, al que denominó *Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido*, con dicha prueba se pretende medir si alguien está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales. Lo anterior le permitió postular tres criterios situacionales relevantes, que son:

1. Las Relaciones de Líder - Miembro.

Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.

2. Estructura de Tarea.

Es el grado en que están sistematizadas (es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de las tareas.

3. Poder de Posición.

Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo.

1.3.2. LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.

No se puede descartar la importancia de la habilidad de diagnóstico de un líder. Schein (1992), lo expresa bien cuando sostiene que "el administrador con éxito debe saber diagnosticar y valorar un espíritu inquisitivo". Si las habilidades y motivos de sus subordinados son tan variables, debe tener la suficiente sensibilidad y habilidad de diagnóstico para poder darse cuenta de las diferencias y poder apreciarlas.

En otras palabras, los administradores deben saber percibir lo que existe en el ambiente. Sin embargo, aún cuando tengan buenas aptitudes de diagnóstico es posible que no tengan éxito a menos que puedan adaptar su estilo a lo que el ambiente requiere.

No es fácil indicar a los administradores en funciones, que deben utilizar la teoría y la investigación de las ciencias conductistas, para desarrollar las habilidades necesarias que los lleven a optimizar su eficiencia. En primer lugar, estos investigadores no entienden la mayoría de las investigaciones más recientes en el campo de la ciencia del comportamiento y más bien parecen querer impresionar a otros colegas que ayudarlos a ser eficientes.

En segundo lugar, aún cuando entienden la investigación, muchos argumentan que no es práctico considerar cada una de las variables situacionales cada vez que se tenga que tomar una decisión, como lo aconsejan las teorías de la administración y los estudios de las ciencias de la conducta.

En las últimas cuatro décadas los investigadores en el campo de las relaciones humanas, se han dedicado a la búsqueda del "mejor estilo" de dirección. El resultado de sus investigaciones ha demostrado, con toda claridad, que no existe ese "mejor estilo" que sirva para todas las situaciones. Los que han dirigido con éxito son aquellos que pueden adaptar su comportamiento a las exigencias de cada una de las situaciones.

El modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard se basa en una cierta cantidad de comportamientos orientados a la tarea y/o a las relaciones, que un líder proporciona a sus subordinados en una situación determinada. La cantidad de comportamientos orientados a la tarea y/o a las relaciones se basa en la madurez de los seguidores para desempeñar las tareas necesarias (Hersey, Blanchard y Johnson, 2001).

La figura siguiente (figura 3), muestra la relación entre los comportamientos del líder orientado a la tarea o a la relación y la madurez del seguidor. El apropiado estilo de liderazgo se muestra en la curva a través de los cuatro cuadrantes del liderazgo.

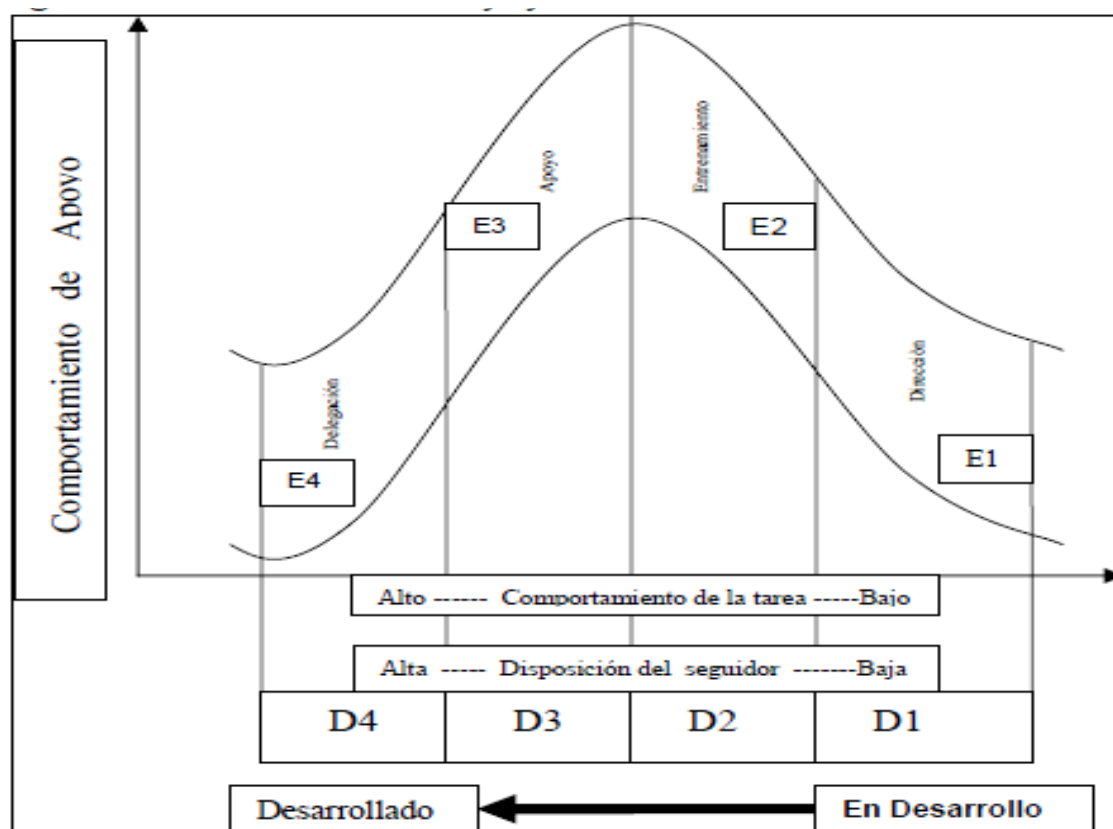
Dirección: El líder define las funciones necesarias para hacer el trabajo y les indica a los seguidores qué hay que hacer, y dónde, cómo y cuándo, para llevar a cabo las tareas. Comportamiento alto en dirección y bajo en apoyo.

Entrenamiento: El líder les proporciona instrucciones estructuradas a los seguidores, pero asimismo los apoya. Comportamiento alto en dirección y alto en apoyo.

Apoyo: El líder y los seguidores comparten las decisiones para efectuar mejor un trabajo de alta calidad. Comportamiento bajo en dirección y alto en apoyo.

Delegación: El líder proporciona poca dirección específica o apoyo personal a los seguidores. Comportamiento bajo en dirección y bajo en apoyo.

Figura 3. Modelo de Hersey y Blanchard.



Fuente: Blanchard Ken (2007). Liderazgo al más alto nivel. En "Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño". Bogotá. Colombia. Grupo editorial Norma.

Utilizando este método, el principiante entusiasta (D1) recibe un estilo de liderazgo de dirección (E1). El aprendiz desilusionado (D2) recibe un estilo de liderazgo de entrenamiento (E2). El ejecutor capaz pero cauteloso (D3) recibe un estilo de liderazgo de apoyo (E3).

de apoyo (E3), y el triunfador independiente (D4) recibe un estilo de liderazgo de delegación (E4).

En general, podemos decir que estos modelos les parecen atractivos a un buen número de administradores; sin embargo, quedan algunas preguntas sin responder. La más importante es, ¿de verdad funcionan? Las pruebas a los modelos, de este enfoque, han sido muy limitadas.

En la actualidad, se requieren más investigaciones para validar la flexibilidad del líder. Sin embargo, se le considera práctico, con sentido y útil para capacitar a los administradores para pensar y comportarse como líderes transaccionales.

El Modelo de Liderazgo Situacional es aún una forma aceptada de expresar lo que los líderes deben hacer (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006); sin embargo, ante los cambios estructurales que enfrentan las organizaciones durante las últimas décadas, es necesario que existan líderes visionarios, que sepan transmitir esta visión, que inspiren, que sepan influir en las personas a buscar un bienestar superior y que sepan trabajar en equipo, que se les tenga confianza, que conozcan y practiquen los valores, al menos los universales.

1.4. ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DE LIDERAZGO.

El liderazgo como tal, es un componente central en donde el éxito de la organización moderna es altamente dependiente del mismo (Cascio y Shurygailo, 2003; Zigurs, 2003). El liderazgo ha sido estudiado a profundidad con numerosas definiciones y teorías; sin embargo, las estrategias y estilos de liderazgo pueden ser difíciles de llevar a cabo, ya que más que ser un arte es una ciencia, porque puede ser dependiente del contexto o situación (Gibson, Ivancevich, 1997).

De acuerdo con Yukl (2002), el liderazgo es el proceso de influir en otras personas para comprender y estar de acuerdo acerca de lo que hay que hacer con eficacia y facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr un objetivo compartido.

Esta definición es simple y poderosa, ya que ajusta el liderazgo en la configuración de un equipo de trabajo y de una organización. Esta inclusión contribuye al logro de los objetivos en los equipos de trabajo y está relacionada con la efectividad del liderazgo.

Geijsel, Sleegers, Leithwood y Jantzi (2003), refieren en una investigación reciente, que los enfoques contemporáneos son más explícitos que los clásicos para el desarrollo de los líderes y sus seguidores. El liderazgo transformacional comparte esta concepción, y es, probablemente, prominente en los enfoques contemporáneos ya que emerge en respuesta a un dramático conjunto de condiciones organizacionales, desde los pasados quince años.

El líder transformacional es carismático, visionario, compartido e inculca a sus seguidores la habilidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino, con el tiempo, los que el mismo estableció, inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización, y es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores.

El liderazgo transformacional, generalmente, ha sido definido en términos de las siguientes cinco características de liderazgo: influencia idealizada atribuida, conductual, motivación inspiracional, consideración individual, y estimulación intelectual (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994; Den Hartog, 1997; Hinkin y Tracey, 1999); un nuevo número de estudios de liderazgo han intentado refinar nuestro conocimiento de esta noción.

Por otro lado, Kousez y Posner (2005) al observar en profundidad el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y de encuestas, reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuáles los líderes logran realizar cosas extraordinarias; es decir, en sus mejores momentos los líderes eran capaces de:

- Desafiar el proceso: En esta dimensión, los líderes corren riesgos, son pioneros; son personas que están dispuestas a avanzar hacia lo desconocido; están preparadas para aceptar los riesgos, para innovar y experimentar con miras en encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

- Inspirar una visión compartida: Para lograr acceder a esta dimensión, es necesario que los líderes imaginen un futuro atractivo y emocionante para su organización; tener imágenes y sueños de lo que puede ser dicha organización; creer absoluta y totalmente en esos sueños, y confiar en sus propias capacidades para lograr cosas extraordinarias.

- Habilitar a otros para actuar: El liderazgo es un esfuerzo de equipo. En los casos que analizaron estos investigadores, los líderes hablaron con orgullo sobre el trabajo en equipo, la confianza y la cesión del poder como elementos esenciales de su trabajo. Para los seguidores esta capacidad de sus líderes también resulta fundamental: en realidad, desde su punto de vista, ésta es la más significativa de las cinco prácticas.

- Servir de modelo: Los líderes marchan adelante, dan el ejemplo y generan compromiso a través de actitudes simples y cotidianas, creando progreso e impulso. "Los líderes sirven de modelo a través del ejemplo personal y la consagración a la tarea." Para servir como modelo, primero los líderes deben tener en claro sus principios orientadores; no es suficiente con presentar elocuentes discursos sobre los valores comunes.

- Brindar aliento: La escalada hasta la cima es ardua y larga. La gente se siente fatigada, frustrada y desencantada; con frecuencia tiene la tentación de renunciar. Para los mismos autores, los líderes brindan aliento a sus seguidores para seguir avanzando; el estímulo puede provenir de grandes gestos o de actitudes simples, parte de la tarea del líder es mostrarles a las personas que son capaces de triunfar.

1.5. ESTILOS DE LIDERAZGO

1.5.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

El concepto de liderazgo transformacional, que también fué desarrollado por Burns en 1978, sostiene que los líderes ayudan a los miembros de la organización a elevar, tanto a sí mismos, como a la organización, a un nivel superior de progreso (Ramsden, 2000).

Burns considera que el líder transformacional no sólo identifica las necesidades de sus seguidores, sino que, además, trata de encontrar maneras de estimularlos a alcanzar

objetivos antes inalcanzables (Rouche, 2002). Según Kouzes y Posner (1995), los líderes transformacionales facilitan los cambios para el mejoramiento de los seguidores y la organización, tomando riesgos, desafiando normas e inspirando una visión compartida.

Estos líderes predicán con el ejemplo y sirven como modelo de los comportamientos esperados por el grupo, así como, también, reconocen y celebran los logros de los miembros de la organización (Kouzes y Posner, 1995). Los líderes transformacionales no sólo hacen frente a los cambios, los inician y apoyan, creando, siempre, algo nuevo y mejor de lo previamente establecido (Horner, 1997).

Bass (1985) define a los líderes transformacionales en términos de los efectos del líder sobre sus seguidores, quienes sienten confianza, admiración, fidelidad, respeto hacia su líder y son motivados a hacer más de lo que se espera de ellos.

De manera que el líder sea capaz de transformar a sus seguidores, haciéndoles más conocedores de la importancia y valores de los resultados de las tareas, induciéndolos a trascender sus propios intereses y los intereses de la organización. Según Bass (1985), los líderes transformacionales se inclinan a utilizar un nivel de visión más elevado, más complejo y de mayor potencial.

De acuerdo con Burns (1978), el resultado del liderazgo transformacional es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte a seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes tienen una relación con sus seguidores, no sólo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos.

Los líderes toman responsabilidad por sus compromisos, es decir, cumplen lo que prometen. De los estilos anteriores, como se ha notado, el liderazgo transformacional, tiene el enfoque más aceptado y se acerca a lo requerido en las actuales organizaciones (Tejeda, Scandura y Pillai, 2001).

Es el adecuado para un ambiente económico que cambia constantemente y requiere adaptación continua, así funciona el entorno global que rige en la actualidad (Bass y Riggio, 2006).

1.5.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL.

El liderazgo transaccional emergió del trabajo de Burns en 1978 y proviene de la teoría de la gestión tradicional, originado de la posición del líder y de los seguidores que al lograr una tarea reciben una compensación acordada (Horner, 1997). En este esquema transaccional, el líder motiva a los miembros de la organización a través de elogios y recompensas.

Para aquellos empleados que no realizan las tareas de la manera en que se les encomienda, o no cumplen con lo convenido, el líder responde con mensajes negativos y las medidas a aplicarse pueden venir en forma de amenazas o disciplina (Bass, 2000).

Como se puede ver, en este enfoque la motivación no es iniciada por el seguidor sino por el dirigente, que identifica un resultado específico y la recompensa puede ser tangible o implícita para el seguidor. Este enfoque ha demostrado que puede producir los resultados deseados, pero no al mismo nivel que el estilo transformacional (Bass y Avolio, 1994).

1.5.3. LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE

Otro estilo de liderazgo, conocido como el laissez-faire, ha sido examinado en los últimos años. En este modelo, los esfuerzos de liderazgo son entre pasivos y no existentes y, como tal, los eventos toman su curso sin mucha orientación. Estudios han demostrado que éste no es un estilo que contribuya en la consecución del éxito en las organizaciones (Muijen Van y Hartog, 1997).

CAPITULO 2

EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO VIRTUAL

2.1. LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUALES.

Debido a los avances tecnológicos de los últimos años, ha surgido un nuevo método de dirigir, el liderazgo virtual, el cual se define como un proceso de influencia social que es aplicado a través de las tecnologías de la información, para producir un cambio en las actitudes, sentimientos, pensamientos, conducta y/o desempeño de individuos, grupos y/o organizaciones (Avolio, Kahai y Dodge, 2000).

Comparado con el liderazgo presencial, el liderazgo virtual es un proceso que se enfoca a guiar conductas de los individuos hacia metas establecidas y son dirigidas a través de las tecnologías de la información (Zigurs, 2003).

A diferencia de los líderes presenciales, quienes solo utilizan un canal para comunicarse con sus subordinados, los líderes virtuales utilizan múltiples canales. Consecuentemente, necesitan aprender a adaptar la forma en que transmiten mensajes a través de las tecnologías de la información, que previamente utilizaron en el modo presencial.

Por lo tanto, están más enfocados en cuál medio electrónico utilizar para enviar un mensaje en específico (mensaje, correo electrónico, teleconferencia o videoconferencia) de tal forma que logren sus objetivos, evitando situaciones de equivocaciones o malos entendidos (Avolio y Kahai, 2003).

De tal forma que, los líderes virtuales necesitan aprender cómo utilizar las bondades de la tecnología para hacerse presentes en una forma positiva y ejercer apropiadamente influencia para impulsar a su equipo hacia adelante (Zigurs, 2003).

Así mismo, los líderes virtuales tienen que desarrollar y/o adaptar nuevas habilidades a su contexto laboral, estas habilidades están relacionadas a la colaboración, socialización y comunicación virtual (Cascio y Shurygailo, 2003).

Las nuevas tecnologías que se han desarrollado en los últimos años, en particular las tecnologías de la comunicación y de la información (TIC), tales como el Internet y los dispositivos de telecomunicación, han permitido que las organizaciones comiencen a evolucionar lejos de las limitaciones de ser una organización tradicional, presencial y localmente establecida, para convertirse en global, lo cual significa estar dispersa geográficamente y operar desde cualquier lugar del mundo (Crandall y Gao, 2005; Malone, 2004).

Simultáneo a este crecimiento, la gestión del personal ha evolucionado, pasando de ser un mayordomo a un administrador, luego a un líder presencial y, ahora, a un líder virtual que se encarga de coordinar y facilitar la colaboración de equipos de trabajo en una red global (Miller, 2005).

De diferente forma, pero con el mismo objetivo que el liderazgo presencial, el liderazgo virtual pretende construir y mejorar las relaciones entre los miembros de los equipos de trabajo virtual de las organizaciones (Avolio y Kahai, 2003).

En la última década, una silenciosa revolución ha cobrado fuerza redefiniendo las organizaciones alrededor del mundo. Esta revolución involucra la forma en cómo las interacciones en las organizaciones, se están llevando a cabo a través de los medios de comunicación electrónicos.

Hoy en día, los líderes pueden dirigir proyectos a distancia y mantener una comunicación con sus empleados a través de estos medios electrónicos. En este nuevo contexto de trabajo en las organizaciones, algunas interrogantes que se plantean son las siguientes: ¿Cuáles son las implicaciones para estos líderes y empleados?, ¿Cómo afecta el uso de la tecnología, la motivación y el desempeño?

¿Cómo se deben desarrollar líderes en este nuevo ambiente de trabajo? Estas preguntas se han direccionado a continuación en los siguientes extractos de artículos realizados, por reconocidos investigadores en el tema. En la actualidad, líderes y seguidores tiene cada día mayor acceso a la información entre ellos, y esto está cambiando la naturaleza de las interacciones en todos los niveles de las organizaciones.

El liderazgo esta migrando desde los bajos niveles en las organizaciones hasta las negociaciones con los proveedores y clientes. Esta modalidad de trabajo se presenta en redes, que van desde las organizaciones tradicionales hasta las comunidades. Los empleados conocen de forma anticipada el proceso de la toma de decisiones y esta condición afecta potencialmente la credibilidad y la influencia de los líderes.

Adicionalmente, la cantidad de tiempo en establecer contacto entre líderes y empleados ha aumentado considerablemente aunque no sea presencial. En esta diferente estructura de trabajo, los líderes están interactuando con sus empleados y algunas veces sus interacciones son en tiempo real o algunas veces deben confiar en sus empleados en que deberán finalizar sus tareas posteriormente.

Particularmente los empleados algunas veces al enviar información a sus líderes, pueden sentir que sus opiniones no son valoradas y en estos casos el líder debe contar con la habilidad para balancear las relaciones interpersonales a través de los medios electrónicos.

Otro de los retos que enfrentan estos líderes, es tener la habilidad para manejar las malinterpretaciones que se presenten en los mensajes de correo electrónico, ya que es inherente que cierta información no sea interpretada de la forma adecuada (Avolio y Kahai, 2003).

Los investigadores en el tema han encontrado que los empleados que colaboran en equipos virtuales típicamente se enfocan más en las tareas, que en la relaciones interpersonales, algunos argumentan que esto es más importante para evitar las distracciones ya que se encuentran dispersos geográficamente (Zigurs, 2003).

Aunque gran parte de los entrenamientos para equipos virtuales es informal, existen algunas áreas para las cuales es necesario un entrenamiento formal, entre ellas se listan las siguientes: a) Entender la tecnología y su infraestructura, b) Como utilizar las herramientas tecnológicas para mejorar el desempeño de los equipos, c) Como administrar la anonimidad, señales de dudas o desaprobación, tales como el lenguaje corporal y otros gestos, que simplemente no están disponibles a los lideres virtuales.

Adicionalmente, d) Como retroalimentar a los empleados acerca de críticas constructivas que surjan dentro de los equipos, e) Establecer protocolos sociales, f) promover y enseñar una cultura organizacional y valores, g) Promover una cooperación cercana entre los miembros para entregar las tareas en tiempo y forma, h) Motivar y reconocer a los líderes emergentes, i) Establecer los procesos de forma explícita, j) Establecer normas y procedimientos desde los inicios de la formación de los equipos y k) Delimitar los límites entre el trabajo y el hogar (Cascio y Shurygailo, 2003) .

Por otro lado, los equipos virtuales se clasifican en dos variables principales, el número de ubicaciones (una o más) y el número de gerentes (una o más). La figura 4 muestra esta clasificación.

Estos factores determinan que tipos de retos surgen y que técnicas se deben utilizar para afrontarlos. Existen cuatro categorías de estos equipos:

Tabla 1. Tipos de equipos virtuales.

		GERENTES	
		UNO	MÚLTIPLE
UBICACIONES	UNO	TELE TRABAJADORES	MATRIZ DE TELE TRABAJADORES
	MÚLTIPLE	EQUIPO REMOTO	MATRIZ DE EQUIPOS REMOTOS

Fuente: Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and teams. *Organizational Dynamics*.

Tele trabajadores: Uno solo gerente de un equipo en una ubicación.

Equipo remoto: Un solo gerente de un equipo distribuido a través de múltiples ubicaciones.

Matriz de tele trabajadores: Múltiples gerentes de un equipo en una ubicación.

Matriz de equipos remotos: Múltiples gerentes a través de múltiples ubicaciones.

Recientes estudios de liderazgo en el contexto virtual, demuestran que las metas del liderazgo no han cambiado, sin embargo los nuevos líderes necesitan implementar estas metas a través del uso de los medios electrónicos como medios de comunicación, en conjunto con sus equipos de trabajo virtuales que se encuentran dispersos geográficamente.

Este nuevo contexto plantea un abanico de oportunidades, tales como: la habilidad para comunicarse de forma instantánea entre los empleados, clientes y proveedores, la capacidad para utilizar el talento donde quiera que este se encuentre, la oportunidad para optimizar el desempeño organizacional, formando mejores equipos multifuncionales, mejorando la satisfacción de los clientes, reduciendo costos y administrando de mejor forma el conocimiento.

Lo anterior puede impactar positivamente en las organizaciones. Además, estos nuevos líderes virtuales tienen otros retos, tales como, transmitir entusiasmo y motivación en sus equipos de trabajo y construir la confianza. A continuación se describen las nuevas tendencias en el liderazgo virtual, desde varias perspectivas tales como, cuestiones multiculturales, construcción de la confianza, asuntos de ética, y el manejo de la tecnología.

Los autores de las investigaciones más recientes identificaron los siguientes factores: (a) diferencias y similitudes entre liderazgo virtual y las formas tradicionales de liderazgo, (b) cuáles son las nuevas oportunidades y desafíos, (c) cuáles son las nuevas habilidades requeridas por esta nueva generación de líderes y (d) cómo aplicar las teorías de liderazgo existentes en este nuevo contexto.

Avolio, Walumbwa y Weber (2009) observaron que ser líder virtual prácticamente no sólo implica dirigir personas de diferentes departamentos y divisiones en una organización. En tales equipos de trabajo, los retos son más probables de ocurrir cuando los objetivos se persiguen en múltiples zonas horarias, cuando la comunicación local y las infraestructuras fallan, cuando hay incompatibilidad de hardware y software

que requieren integración, o cuando el trabajo local demanda la acción urgente de los gerentes y empleados ubicados en la misma localidad.

Los autores consideran que, es necesario buscar las prioridades locales y los objetivos de los distintos colaboradores en cada región. Adicionalmente, los autores identificaron algunas preguntas comunes con respecto al liderazgo virtual. En general estas fueron: ¿cómo la naturaleza y estructura de la tecnología, afecta el estilo de liderazgo que influye en el rendimiento y la motivación del empleado?, ¿cuál es el efecto del liderazgo virtual en la formación de la confianza?, ¿será la naturaleza de la tecnología como su riqueza o transparencia un factor en la construcción de la confianza en equipos virtuales?, ¿cómo afecta la mediación a través de las computadoras, la cantidad y calidad de la comunicación entre los miembros de los equipos? y ¿cómo la naturaleza de las tareas y el liderazgo afectan el desempeño del equipo virtual?.

Kerfoot (2010) definió al liderazgo virtual, como el dirigir a una organización que no es presencial, en otras palabras, es la administración de los equipos distribuidos quienes sus miembros mayormente se comunican y coordinan utilizando los medios electrónicos. Los líderes virtuales son administradores sin límites, quienes inspiran a los empleados a distancia a desarrollar sus capacidades de liderazgo.

Estos líderes, deben enfocarse en la interface del ambiente. Este autor se enfocó en la industria del cuidado de la salud. Se encontró que el liderazgo virtual rápidamente está reemplazando al liderazgo tradicional, debido a que las tecnologías avanzadas pueden soportar nuevos modelos de comunicación en los sistemas de salud.

Los líderes virtuales exitosos aprenden como interactuar a través del tiempo, el espacio y las barreras culturales, para realizar mejoras, en pequeñas y grandes empresas en lugares distantes, donde la supervisión y la interacción son imposibles. En este sentido se requieren desarrollar nuevas habilidades para crear y sostener el alto desempeño de los equipos de trabajo a través de las fronteras. El autor concluyó que un líder virtual debe asesorar a sus empleados en lugar de supervisarlos.

Colfax, Santos y Diego (2009) argumentaron que los equipos virtuales son una necesidad en la actualidad y que se están propagando incluso a nivel regional en las

empresas, cuando en las operaciones, los empleados con especial talento son imposibles de reubicar.

Tradicionalmente los empleados expertos con habilidades técnicas, o gerentes con experiencia, eran requeridos con urgencia, para encabezar operaciones en un país extranjero, estos eran reubicados con la compañía en expansión o cambio de ubicación. Sin embargo, los roles y las necesidades de las operaciones globales en la nueva era digital están transformando este paradigma tradicional.

Los líderes y asesores están afrontando la necesidad de una fundamental transformación en los negocios, que es resultado de los recientes cambios en la economía global. Por lo tanto, es imperativo desarrollar un estilo de administrar virtualmente que tome ventaja de las tecnologías disponibles y minimice las forzosas reuniones presenciales.

Esta necesidad para adoptar y expandir el liderazgo virtual, así como la comunicación a distancia, confronta las formas convencionales de hacer negocios. Los equipos de trabajo virtual ahora son críticos y surge la necesidad de crear nuevas formas de hacer negocios en este ambiente.

Lo anterior demanda realizar un entrenamiento regular de los gerentes y miembros de los equipos, el establecimiento de la confianza y la delegación de las funciones en una constante comunicación incluyente, entre los miembros de los equipos. Los autores concluyen afirmando tener la esperanza, de que podamos entender y afrontar estos retos para que podamos llevar las operaciones globales con éxito en esta era digital.

DeRosa (2009) señaló que ya que los equipos virtuales se convierten en más frecuentes, las organizaciones deben echar un vistazo en cómo garantizar mejor el éxito de estos equipos. Los líderes de estos equipos deben gestionar a distancia y, en consecuencia, enfrentar retos y singulares problemas.

Shriberg (2009) afirmó que mientras hace apenas unos años el liderazgo virtual parecía una tarea sólo relevante para conglomerados internacionales, hoy en día es esencial para cualquier empresa que se esfuerza por crecer y expandirse.

Las empresas no necesitan tener oficinas en países extranjeros o incluso en diferentes ciudades, para la gestión del liderazgo virtual y trabajo en equipo virtual, los líderes deben construir sistemas de apoyo técnicos y humanos que sean capaces de sostener la sinergia de estos equipos.

El apoyo también es necesario en la construcción de herramientas que fomenten el trabajo en equipo y la colaboración entre sus miembros. El liderazgo virtual es una tarea fundamental que demuestra la eficacia de un líder. Es una tarea compleja dirigir un grupo de personas que se encuentran en diferentes países, diferentes zonas horarias, y hablan diferentes idiomas.

Luther y Bruckman (2010) estudiaron las redes de innovación colaborativa y cómo estas generan creatividad en la utilización de equipos virtuales. Los autores además fuera del contexto de negocios tradicional, estudiaron la colaboración de los aficionados en contextos no comerciales, para proporcionar una perspectiva crucial y complementaria sobre estos fenómenos.

En particular, los autores estudiaron las comunidades en línea de animadores de programas "flash", que colaboran en el internet para crear películas animadas y juegos llamados colaboradores.

De un análisis cuantitativo de casi 900 participantes en Newgrounds.com, los autores descubrieron que estos proyectos pueden ser altamente exitosos, ya que atraen a cientos de miles de miembros de la audiencia de Internet para descargar las animaciones terminadas.

Luther y Bruckman estudiaron este modelo de factores específicos, incluyendo atributos de las estructuras organizativas virtuales. El foco de la investigación fue dirigido a la dinámica social dentro de los participantes, especialmente en el rol de liderazgo virtual.

Balthazard, Waldman y Warren (2009) realizaron un estudio para explorar los orígenes o las causas del liderazgo transformacional en equipos virtuales. El estudio comparó a 127 miembros de equipos virtuales con 135 miembros de equipos tradicionales, con

referencia a la relación entre aspectos de la personalidad y el surgimiento de liderazgo transformacional.

Se encontró, que el tipo de medios de comunicación (es decir, los medios virtuales o medios físicos) contribuyen a la interacción, ya sea con extroversión y estabilidad emocional, en la predicción del liderazgo transformacional emergente. Los autores mostraron cómo esas características de personalidad eran relevantes para el surgimiento de un liderazgo transformacional en los equipos físicos (cara a cara).

Sin embargo, no tenían en gran medida relación con el liderazgo transformacional en los equipos virtuales. Los autores también exploraron, por qué este estilo de liderazgo se presentaba específicamente solo en el contexto virtual analizando el contenido de las interacciones del equipo.

Después de representar el nivel de actividad y la calidad lingüística en la comunicación escrita, se encontró que era posible predecir la aparición del liderazgo transformacional en los equipos virtuales.

Purvanovaa y Bono (2009) experimentaron con el liderazgo transformacional en el contexto de equipos virtuales (mediante comunicación mediada por computadora) y física (mediante la comunicación cara a cara). Treinta y nueve líderes dirigían ambos los equipos.

Después de realizar un análisis de repetidas mediciones, este reveló niveles similares de liderazgo transformacional en ambos equipos. Sin embargo, los líderes más eficaces resultaron ser aquellos, que aumentaron su estilo de liderazgo transformacional en los equipos virtuales.

Este análisis también mostró que el efecto de liderazgo transformacional en el rendimiento del equipo fue mayor en los equipos virtuales que en los presenciales. Cuando los miembros del equipo revelaron su satisfacción con el trabajo, los líderes transformacionales fueron mejor apreciados en los equipos virtuales que en los equipos presenciales.

Los autores concluyeron que el liderazgo transformacional tiene un mayor efecto en los equipos virtuales (que utilizan comunicación mediada por computadora), y que los líderes que mejoran este estilo de liderazgo en equipos virtuales, alcanzan mayores niveles de rendimiento de los equipos.

Holland, Malvey y Fottler (2009) examinaron los desafíos del liderazgo virtual en la industria de la salud. Como las organizaciones de salud se amplían a los mercados mundiales, estas enfrentan desafíos, tales como el liderazgo, incluyendo la dificultad de dirigir personas dispersas geográficamente.

La investigación sobre liderazgo virtual ha crecido estrepitosamente; en dos áreas, principalmente como lo son la conducta y la personalidad de los líderes, se han examinado dos estilos, el estilos transformacional y el transaccional (Huang, Kahai, y Jestice, 2010; Strang, 2011).

En los equipos virtuales, el estilo de liderazgo transformacional parece emerger desde la perspectiva de los factores de la personalidad y la comunicación (Balthazard, Waldman y Warren, 2009) ya que puede incrementar el desempeño, la satisfacción (Purvanova y Bono, 2009), y la motivación (Andressen et al., 2012).

2.2. TENDENCIAS ACTUALES DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.

Existen dos tendencias en la actualidad que se presentan en el ámbito de trabajo virtual, la primera se refiere a la participación de miembros de equipos de trabajo en múltiples proyectos de forma simultánea. Para muchos empleados, formar parte de múltiples proyectos parece ser la norma, de hecho se estima que ha habido un incremento de un 65% (Zika-Viktorsson, Sundström y Engwall, 2006) a un 95% (Martin y Bal, 2006).

A la fecha, numerosos investigadores reconocen la existencia de estos equipos que realizan actividades en múltiples proyectos (Mathieu, 2008; O'Leary, Mortensen y Woolley, 2011), aunque sólo se han realizado algunos estudios empíricos, para

analizar los retos que plantea este tipo de equipos (Engwall y Jerbrant, 2003; Mortensen, Woolley y O'Leary, 2007; Zika-Viktorsson et al., 2006)

Debido a la alta demanda de tiempo que requiere esta modalidad de trabajo, los miembros no son capaces de dedicar la debida atención a cada equipo al que pertenecen. Este fenómeno afecta a la efectividad, lo cual sin duda es un asunto relevante.

Algunos investigadores argumentan que es raro encontrar equipos que no son en algún punto, de trabajo virtual (Kirkman y Mathieu, 2005). De hecho, esta tendencia es un factor importante para incrementar la prevalencia de los equipos que operan en múltiples proyectos.

La segunda tendencia se relaciona con los avances de las tecnologías de la información, que habilitan a las organizaciones a expandir su alcance en términos de la composición de sus equipos. Las organizaciones son capaces de construir equipos con los miembros más calificados, a pesar de su localización geográfica.

Así mismo, Mortensen, Woolley, y O'Leary (2007) encontraron que estos equipos trabajan en diferente horario, afrontando retos en la coordinación. Sin embargo, la disponibilidad de la información y las herramientas de la comunicación han facilitado el trabajo en múltiples proyectos.

Aunque mucha de la investigación realizada sugiere que es una desventaja trabajar en múltiples tareas (Cordery y Soo, 2008), de acuerdo con Kirkman y Mathieu (2005) los avances tecnológicos y el incremento del entendimiento de los miembros en el uso de la tecnología, permiten optimizar el desempeño de los equipos, de forma considerable.

El reto principal es saber cómo direccionar la tecnología que está transformando el rol tradicional de los líderes de forma individual y colectiva, examinando los estilos de liderazgo y las culturas en una organización, para conocer el impacto de la adopción de estas tecnologías (Avolio, 2001).

El aprovechamiento de las tecnologías de la información es dependiente de la integración del manejo de los sistemas de información y sus datos asociados, del

hardware y el software y sus más recientes componentes (Tassabehji, Wallace & Cornelius, 2007).

Para un mejor manejo y explotación de la tecnología, es por lo tanto, crucial que las organizaciones sean capaces de integrar los componentes de hardware y software (Lee, 2003). Tal integración de tecnología puede ser interna, exclusivamente dentro de la organización o externa, conectando a los integrantes de la cadena de suministro, proveedores y datos compartidos (Themisto cleous, 2004).

Un ejemplo de lo anterior, es el premio a la innovación de un millón de dólares que otorgó la compañía Netflix en 2009, a los siete miembros de un equipo que desarrollaron el algoritmo para mejorar las recomendaciones en línea de los usuarios, ellos se conocieron físicamente por primera vez cuando recibieron el premio (The Economist, 2010).

En suma, se espera que el trabajo de investigación del liderazgo de trabajo virtual continúe creciendo, y las áreas recomendadas para investigaciones futuras incluyan: la ejecución de tareas, la cohesión, el conocimiento de las tecnologías de la información, la capacidad de retroalimentación, la cantidad de canales de información a utilizar, la personalización de mensajes, la variedad de lenguajes, la calidad de la comunicación, la complejidad de las tareas y la participación múltiple en equipos de trabajo de forma simultánea (Kozlowski y Bell 2003, Zaccaro y Bader 2003).

Lo anterior precisa, que el líder conozca claramente la organización, que comprenda la cultura, las creencias, los valores, el clima y la identidad organizacional, para poder construir vínculos en sus diferentes niveles y dimensiones, que potencien la comunicación y fortalezcan la creatividad y la innovación.

No cabe duda que características del contexto tales como el estilo de liderazgo y el clima organizacional, pueden afectar la implementación del cambio y como consecuencia influir sobre la forma en que los miembros de la organización reaccionan ante él (Van Dam, Oreg & Schyns , 2008).

Además es necesario conocer las diferencias, entre los factores que facilitan la generación y difusión del conocimiento al interior o entre los diferentes equipos de trabajo, por lo que se alude a lo siguiente: el impulso de estructuras organizacionales de tipo horizontal; el uso de nuevas tecnologías; el nivel de experiencia y educación del personal; la existencia de un lenguaje común; el diálogo y la continua comunicación entre las partes; la posibilidad de mantener la autonomía y de fomentar la heterogeneidad de los miembros; el contacto cara a cara; la claridad en las intenciones organizativas; la descentralización de la toma de decisiones; el uso de mecanismos de coordinación; la existencia de empatía y la confianza; la fijación de incentivos de trabajo; el impulso de una cultura que fomente la cooperación y la formalización de rutinas organizacionales (Zárraga y García, 2003; García, 2009; Camelo, García y Souza, 2010; Wang y Noé, 2010; Alcover, Rico y Gil, 2011; García y Escalante, 2011).

2.3. EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL Y SU DEFINICIÓN.

La globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación han posibilitado nuevas formas de trabajo, como los llamados equipos virtuales cuyos miembros interactúan en distinta medida a través de la tecnología y con frecuencia están geográficamente dispersos entre sí.

Frente al contexto de trabajo tradicional de los equipos, donde la mayor parte de la interacción se produce cara a cara, el contexto de los equipos virtuales presenta importantes peculiaridades: ausencia de relaciones previas entre los miembros del grupo que permitan desarrollar cohesión y confianza; falta de normas y procedimientos de trabajo compartidos; identidad grupal débil dada la dispersión geográfica; confusión derivada de las restricciones de comunicación; y limitación de la labor del líder por la escaso contacto directo con el equipo (Huang, Kahai y Jestice, 2010).

Los equipos de trabajo virtual han tenido numerosas definiciones, dependiendo de los autores y contexto de estudio. Algunos autores los nombran equipos distribuidos globalmente (Mattarelli y Tagliaventi, 2010); equipos de trabajo virtual globales (Kerber y Buono, 2004; Shachaf, 2008) o grupos que se comunican por computadoras (Rack, Ellwart, Hertel y Konradt, 2011; Ruggieri, 2009).

A pesar de las diferentes denominaciones, los investigadores Majchrzak y Rosen (2007), los definen como equipos que poseen las siguientes características: (a) dispersión física, (b) sin límites de horarios de trabajo, (c) dependencia de las tecnologías de las comunicaciones, (d) sin límites de funciones, (e) diversidad y (f) con una estructura de equipo inestable.

Otros investigadores los definen como grupos compuestos de individuos trabajando juntos en diferentes ubicaciones, comunicándose a través de medios electrónicos (Reilly y Lojeski, 2009; Wakefield, Leidner y Garrison, 2008); un grupo de gente geográficamente distribuida, pero trabajando en tareas independientes (Horwitz, Bravington y Silvis, 2006).

Otra definición es la siguiente: trabajadores geográficamente dispersos, utilizando medios electrónicos para trabajar juntos con la mínima interacción presencial (LaBrosse, 2008; Malhotra, 2007); o grupos de gente comprometidos en una meta en común a través de los medios electrónicos, pero, en general, teniendo considerables interacciones en línea (Warkentin y Beranek, 1999).

2.4. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO DE TRABAJO PRESENCIAL Y VIRTUAL.

A diferencia de los equipos de trabajo presenciales, los virtuales trabajan a través del tiempo y el espacio, fortalecidos por redes de información y tecnologías de la comunicación. Muchas de las prácticas de los equipos presenciales son similares a las de los equipos de trabajo virtual (Bergiel, Bergiel y Balsmeier, 2008).

Los equipos de trabajo virtual son diferentes de los equipos tradicionales en que los miembros trabajan en diferentes ubicaciones, unos de otros. En los equipos presenciales la coordinación de las tareas es hacia adelante y es ejecutada por miembros del equipo en conjunto.

Mientras que en los equipos de trabajo virtual, las tareas deben ser más estructuradas y los miembros son más independientes. Adicionalmente, los equipos de trabajo virtual utilizan las tecnologías electrónicas para comunicarse, lo contrario a los equipos presenciales (Munkvold y Zigurs, 2007).

Yip y Dempster (2005) encontraron que la más importante tecnología en los equipos de trabajo virtual es el internet ya que les permite operar de forma local y global. Así mismo, Hossain y Wigand (2004) concluyeron que la información y las tecnologías de las comunicaciones habilitan la colaboración y proveen el apoyo que se requiere para operar a los niveles más altos de satisfacción y colaboración.

Investigaciones recientes encontraron que la interacción entre los miembros de los equipos de trabajo virtual, es impersonal, orientada a las tareas, más hacia los negocios y menos amigable que la presencial (Schmidt, Montoya-Weiss y Massey, 2001).

Numerosos estudios realizados por diferentes investigadores, han examinado el liderazgo en los equipos de trabajo virtual. Por ejemplo, Balthazard (2007) estudió la interacción entre un líder y los miembros de un equipo virtual comparado con uno presencial. Encontró que en el presencial eran más cohesionados, aceptaban mejor las decisiones, y exhibían mayor sinergia.

2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.

Horario

La diferencia de horarios crea ventajas y desventajas. Es un desafío agendar reuniones y coordinar un equipo de trabajo globalmente disperso. Sin embargo, una ventaja es que están disponibles las 24 horas del día y, aunque no estén en el mismo huso horario, se pueden coordinar para trabajar en equipo.

Estos equipos, pueden operar entre las tres principales economías mundiales, Estados Unidos de América, Europa y Asia (Kimble y Barlow, 2000). Por otro lado, en el caso de proyectos que requieren colaboración en tiempo real, la diferencia de horario puede ser un problema.

Un ejemplo es el siguiente: En un equipo formado por miembros de Reino Unido y el Noroeste de Estados Unidos, existe una diferencia de ocho horas entre ellos. Cuando los miembros de Estados Unidos están arribando al trabajo, los miembros del Reino

Unido están saliendo de su jornada laboral. Por lo tanto, para poder colaborar de forma simultánea, uno de los equipos debe laborar horas extras.

Preguntas que requieren la guía y dirección del otro equipo pueden tomar algunas horas para ser respondidas. Como resultado, las decisiones tomarán mayor tiempo de lo esperado. Otro aspecto que se refiere a la diferencia de horario, es la fatiga y el estrés que sufren los miembros de los equipos por estar localizados en diferentes lugares.

Unos integrantes se encuentran en Dallas, Texas; otros en San José California y otros en Bangalore India, necesitan reunirse para una junta de trabajo. Sin embargo, sus horarios no coinciden, si la junta está programada a las 9:00 AM, horario de Dallas, Texas; es muy temprano en California y muy noche en la India.

En este ejemplo, algunos miembros estarán descansados y, otros, cansados después de una jornada de trabajo. Si las juntas se mantienen por largos periodos de tiempo, algunos miembros pudieran llegar a la frustración y a la falta de compromiso.

Tecnología.

La mayor parte de la comunicación, en los equipos de trabajo virtual, es llevada a cabo con la ayuda de la tecnología, la cual crea algunos desafíos: los miembros deben aprender el uso de la tecnología antes de iniciar su colaboración. Conseguir que los miembros se sientan cómodos con este tipo de interacción puede ser difícil.

Existe, además, el reto de adquirir las habilidades necesarias en el manejo de la tecnología, lo cual incluye dos aspectos: saber cómo operar las herramientas tecnológicas y saber cuándo utilizar la adecuada para diferentes propósitos (Wang, 2001).

La incompatibilidad en tecnología puede causar problemas de confianza y seguridad (Besson y Rowe, 2001). Sin embargo, algunos autores sostienen que el uso de la tecnología habilita aspectos como: la funcionalidad de los equipos y el aprendizaje organizacional y son más importantes las técnicas para interactuar, tales como la

comunicación, las normas grupales, los estilos de liderazgo y su estructura, juntas periódicas de trabajo y juntas presenciales en forma regular (Gorelick, 2000).

Otro aspecto importante es la pérdida de productividad debido a la tecnología. Algunos miembros de equipos pudieran sentirse intimidados con el uso de la tecnología y buscar colaborar de forma presencial. Un entrenador o facilitador puede ser de gran ayuda para estos empleados.

El mal funcionamiento de las herramientas, la instalación y configuración del equipo tecnológico a pesar del esfuerzo puede consumir más tiempo de lo establecido. A pesar de los esfuerzos, la tecnología, algunas veces, no funcionan adecuadamente y puede ocasionar retardos. El departamento de sistemas deberá contar con un equipo de respaldo y un plan de mantenimiento adecuado.

Cultura

La forma en que un equipo de trabajo virtual opera, está directamente relacionada con la cultura de la organización. Algunos desafíos surgen debido a las diferencias culturales. Un ejemplo es Estados Unidos, donde se valora la individualidad, mientras que en el Japón enfatizan las capacidades como grupo (Hong, 1999).

Existen, además, diferencias regionales, generacionales, departamentales o funcionales, puede haber diferencias en los estilos de administrar. Como ejemplo, a un empleado de una cultura pudiera no agradaarle el estilo de liderazgo de su jefe, mientras que a otros miembros del mismo equipo les agrada el estilo de administrar.

Las fricciones pueden surgir debido a diferencias en la ética laboral, normas organizacionales, filosofía o estilo personal, estatus en la organización, estilos de administrar y costumbres.

Las conductas y los valores son el resultado del idioma, la religión y la historia del país de origen; personas de diferentes países, tienen costumbres únicas, tradiciones y formas de hacer negocios. Estos empleados deben entender y apreciar la cultura de sus compañeros de trabajo. La organización debe promover sensibilidad cultural a sus empleados.

Confianza

Los equipos de trabajo siempre dependen de la confianza. Cuando los miembros de estos equipos están en el mismo lugar, la confianza puede ser fácil de desarrollar; debido a la informalidad, las interacciones espontáneas pueden ocurrir en las juntas de trabajo para desarrollar la confianza.

En cambio, para los equipos de trabajo virtual es difícil desarrollar la confianza y la identidad, y familiarizarse con los compañeros de trabajo es crucial para el adecuado funcionamiento de un equipo virtual. La identidad juega un rol crucial en la comunicación porque el conocimiento de los compañeros de trabajo es necesario para entender e interpretar los estilos de interacción.

Sin embargo, cuando las personas están separadas por la distancia y el tiempo, la identidad tiende a ser ambigua, porque aspectos de personalidad y roles sociales están ausentes. Estos aspectos son, típicamente, obtenidos a través de la experiencia, historia e interacción presencial entre las personas (Kimble, 2000).

Liderazgo

Algunos investigadores han encontrado que los líderes necesitan desempeñar múltiples roles en forma simultánea. Así mismo, son mentores y cuentan con un alto grado de entendimiento y empatía hacia los miembros de los equipos. Al mismo tiempo, son asertivos al ejercer su autoridad evitando ser percibidos como autoritarios e inflexibles.

Además, son adeptos a promover, de forma regular, una apropiada comunicación con sus compañeros, articulando las responsabilidades entre ellos (Kayworth y Leidner, 2002). Estos líderes no controlan a los miembros de los equipos, en cambio los asesoran desde ubicaciones remotas y les enseñan cómo controlarse a sí mismos (Fisher y Fisher, 2001).

Como resultado, las estructuras de liderazgo pueden variar. Estas varían de ser líderes permanentes, con cierta rotación, a ser sólo facilitadores o coordinadores (Nemiro, 2004).

2.6. DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.

El estudio del desempeño de los equipos de trabajo virtual puede ser transitorio ya que sus miembros pudieran trabajar juntos, sólo hasta concluir cada proyecto (Kikuchi, 2004). Acto seguido, los miembros se desplazarán a su siguiente asignación.

Eso se debe a que los integrantes de los equipos están trabajando en múltiples proyectos, en diferentes horarios, estilos de liderazgo y procesos en administración de proyectos (Kirkman, 2004). Incluso pudieran estar formados por otros equipos de trabajo y reportar a diferentes líderes (Jamrog, 2006).

2.7. LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.

En un estudio, se descubrió que son cinco factores que contribuyen a la efectividad de los equipos virtuales incluyen, cultura organizacional, características del trabajo, uso de la tecnología, entrenamiento al personal y mejora en los procesos (Cohen & Gibson, 2003). Sin embargo, para elevar la efectividad, además de estos factores se requiere un liderazgo adecuado y apoyo en el uso adecuado de las tecnologías de la información (Klein & Kleinhanns, 2003).

Dentro del tema de los equipos virtuales, la mayoría de los investigadores continúan estudiando la efectividad de los equipos y las reacciones afectivas entre sus miembros; desafortunadamente, dado la enorme cantidad de constructos incluidos bajo el tema de la efectividad, es de hecho, complicado, obtener una clara comprensión del impacto de trabajar en equipos virtuales.

Por ejemplo, la investigación sugiere que trabajar en equipos virtuales puede tener un impacto positivo en la efectividad (Kock y Lynn, 2012; Maynard, 2012), mientras que, otros proveen evidencia sugiriendo que trabajar virtualmente afecta negativamente a la efectividad (Cramton y Webber, 2005; Schweitzer y Duxbury, 2010).

Adicionalmente, la forma en cómo se mide la efectividad ha cambiado constantemente. Sin embargo, una tendencia positiva a destaca, es que el trabajo interno de los equipos eleva los niveles desde afuera (Andressen et al., 2012; Cummings y Hass, 2012), así

como también los métricos del desempeño y de los objetivos (Rapp et al., 2010; Rico y Cohen, 2005).

Al considerar las sub-dimensiones de la efectividad, varios investigadores han examinado la calidad de los proyectos (Altschuller y Benbunan-Fich, 2010). Esto hace sentido, dado que los equipos virtuales son comúnmente utilizados para proyectos específicos.

Adicionalmente, la calidad en la toma de decisiones y el tiempo que se invierte al tomarlas, han sido considerados como un aspecto importante para medir la efectividad (Pridmore y Phillips-Wren, 2011).

Últimamente, el numero de ideas que el equipo puede generar (Alnuaimi Robert, y Maruping, 2010) también ha sido considerado. Dado que, la creatividad es un constructo que ha empezado a recibir una considerable atención en la literatura científica, sin embargo, no ha recibido suficiente consideración en la realidad.

Uno de los estudios con frecuencia citados es el realizado por Lurey y Raisinghani (2001), quienes buscaron determinar los factores que contribuyen a lograr la efectividad de los equipos de trabajo virtual.

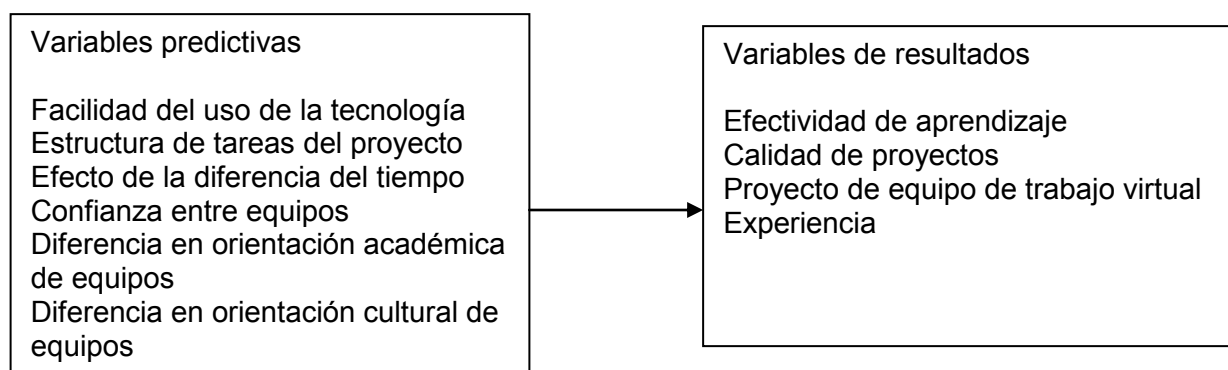
Los resultados indicaron que los procesos utilizados por el equipo y las relaciones entre los miembros, están estrechamente relacionados con el desempeño del equipo y la satisfacción laboral; a su vez, estos factores contribuyen a la efectividad de los equipos de trabajo (Lurey y Raisinghani, 2001).

Otros estudios realizados por Edwards y Sridhar (2003) confirman lo encontrado por Lurey y Raisinghani (2001). Sin embargo, agregan, que el uso de las tecnologías, la confianza entre los miembros, la correcta definición de la estructura de las tareas y los procesos están positivamente asociados con la efectividad (Edwards y Sridhar, 2003).

Edwards y Sridhar sostienen que Lurey y Raisinghani (2001) presentan un estudio empírico, el cual examina la relación entre las herramientas, tecnologías, patrones de comunicación y la efectividad de los equipos en la ejecución de sus proyectos.

Así mismo, en su modelo, los resultados (eficiencia, efectividad y satisfacción) dependen de la interacción en el proceso de integración del equipo, asignación de tareas, contexto y factores tecnológicos. Edwards y Sridhar (2003) proponen una extensión del modelo de Lurey y Raisinghani (2001), incorporando siete variables predictivas y cuatro variables de resultados, como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Modelo para evaluar el desempeño de los proyectos de un equipo virtual de ingeniería de software (Edwards y Sridhar, 2003).



Fuente: Edwards, H. Keith y Varadharajan Sridhar. "Analysis of the effectiveness of global virtual teams in software engineering projects." *System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on*. IEEE, 2003.

Ambos modelos ofrecen ventajas y desventajas, la diferencia radica en el contexto al que se aplique. El estudio de Lurey y Raisinghani (2001), puede aplicarse de forma general, en cualquier contexto de trabajo virtual, mientras que el modelo de Edwards y Sridhar fué diseñado para ser aplicado a equipos de trabajo virtual dedicados al área de ingeniería de software.

2.8. LA CONFIANZA

La confianza es difícil de crear en los equipos de trabajo virtual, la cual se fomenta en los equipos presenciales debido a la interacción personal (Minkin, 2008). Los líderes, en los ambientes de trabajo virtual, deben exhortar las conversaciones personales para generar confianza y mutuo apoyo entre los miembros de los equipos.

La apertura y el compartir sentimientos puede ser un estímulo para mejorar las relaciones. Basado en un estudio de la compañía Sabré y sus equipos de trabajo virtual, Kirkman (2002) descubrió que en setenta y cinco ejecutivos encuestados, uno de los principales retos que los líderes experimentan es la creación de la confianza.

Se exploró el efecto mediático de la confianza y se confirmó que es de crítico impacto en la efectividad. Para cultivar la confianza entre los miembros de los equipos, es importante evaluar su propensión a la construcción de esa variable.

También, se encontró que la frecuencia en la comunicación puede significativamente, mejorar el desempeño de los equipos de trabajo virtual. La mayoría de los consultores e investigadores coinciden que crear confianza es el reto más grande para lograr el éxito en los equipos y, por lo tanto, en las organizaciones (Kirkman, 2002).

Otro aspecto importante que es resultado de la confianza y que revisaremos a continuación, es la motivación.

2.9. LA MOTIVACIÓN.

Investigaciones demuestran que la motivación y el desempeño están en forma positiva relacionados cuando el líder direcciona, adecuadamente, las necesidades de los empleados (Armandi, 2003).

Los investigadores Gardner, Van Dyne y Pierce (2004) sostienen que la motivación contribuye significativamente al logro de las metas en las organizaciones, elevando los niveles de eficiencia entre los empleados y cultivando la amistad y confianza entre empleados y líderes.

Otros autores describen la motivación como una técnica para promover la efectividad del liderazgo y la cohesión, además como una herramienta para promover y mejorar la actitud durante períodos de cambio (Gebauer, Krempl y Fleisch, 2008; Jiang, 2010).

Para los empleados trabajando en equipos de trabajo virtual, la motivación genera un adecuado ambiente de trabajo que promueve el empoderamiento, auto-desarrollo,

satisfacción laboral y alcance de metas personales (Burgess, 2005; Fisher, 2009; McElroy, Liddell, Richmond y Thompson, 2008).

2.10. LA SATISFACCIÓN LABORAL.

La satisfacción en el trabajo, el crecimiento y el desarrollo de los equipos de trabajo virtual, son factores que están directamente relacionados con el éxito del desempeño. Factores como la carga de trabajo, participación en múltiples proyectos y estilos de liderazgo tienen un efecto directo en la satisfacción laboral (Sweeney y Boyle, 2005).

La autonomía de los empleados y liderazgo tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral (Tsigilis, Athanasios y Koustelios, 2004). El entusiasmo de los empleados en el lugar de trabajo puede mejorar a través de las acciones del liderazgo (Sivunen, 2006; Sweeney y Boyle, 2005).

La satisfacción laboral puede estar correlacionada a un gran número de indicadores incluyendo resultados, asistencia, alto índice de contratación o tendencia de los empleados a renunciar (Tsigilis et al, 2004).

Promover la satisfacción laboral, impulsa a que los miembros de los equipos virtuales puedan conseguir altos niveles de satisfacción y por lo tanto exhibir conductas de aprendizaje (Ortega et al., 2010), compromiso con las metas de la organización, manejo de conflictos (Pazos, 2012), tener un liderazgo efectivo (Purvanova y Bono, 2009), y desarrollar capacidades tecnológicas (Van der Kleij et al., 2009).

2.11. LA PRODUCTIVIDAD.

Cuando se busca un parámetro para medir la productividad en los equipos de trabajo virtual, se puede considerar el desempeño, ya que, intrínsecamente, habilita la medición de la productividad (Berry, 2011). El desempeño es, a menudo, fácil de documentar y revisar si se realiza mediante el registro de los resultados que son alcanzados (Gibson y Cohen, 2003).

Con el propósito de obtener información precisa, se utiliza la tecnología para llevar a cabo este registro, lo cual permite al líder revisar la productividad del equipo de manera confiable (Berry, 2011).

2.12. LA CALIDAD LABORAL.

La calidad del trabajo en los equipos de trabajo virtual y su efectividad se fortalece cuando se implementan estrategias en el ambiente virtual (Holton, 2001) y generalmente, mejora si los miembros cuentan con autonomía para realizar sus tareas, en lugar de que se les imponga una cercana supervisión, por parte de su líder (LaRue, 2004).

Las compañías que permiten a sus equipos autonomía, obtienen resultados favorables (Techsource, 2008). Otro factor que contribuye a la calidad laboral, es que los miembros tengan acceso a la diversidad de información que manejan en los equipos (Williams y O'Reilly, 1998). Si esta información es utilizada dentro del equipo durante la etapa de decisiones, trae como resultado una mejora en la calidad del trabajo (Ancona y Caldwell, 1992; Northcraft y Neale, 1999; Zenger y Lawrence, 1989).

Gibson (2003) sugiere que para lograr la calidad laboral, a largo plazo, una estrategia de liderazgo es esencial para mejoras del negocio y puede permitir a la organización destacarse en un entorno congestionado. El cambio, a veces necesario, de liderazgo en la compilación y gestión de los equipos es primordial para mantener la calidad y el éxito (Pauleen, 2003).

Evaluar en forma periódica el liderazgo y la satisfacción laboral del equipo, podría establecer un vínculo entre las percepciones de los empleados, el nivel de calidad de los resultados y la metodología de liderazgo. La calidad laboral mejora si los equipos funcionan como socios del negocio, en lugar de ser sólo grupos de empleados (Jones y Keniano, 2000).

2.13. CULTURA ORGANIZACIONAL.

Cultura organizacional, se refiere a un sistema de supuestos compartidos, valores y creencias que muestran a los empleados de una organización, cuál es la conducta

apropiada e inapropiada. Estos valores tienen una fuerte incidencia en la conducta del empleado, así, como también, en el desempeño de la organización (Chatman y Eunyoung, 2003).

La cultura, o los valores compartidos dentro de la organización, pueden estar relacionados con el mejoramiento del desempeño. Los investigadores han encontrado relación entre cultura organizacional y el desempeño de una organización, con respecto a los indicadores de éxito tales como utilidades, volumen de ventas, mercado de valores y precios de las acciones (Kotter y Heskett, 1992).

La cultura organizacional se conforma de aspectos que son relativamente visibles y que pueden caer dentro de la percepción del individuo. La cultura organizacional puede consistir de tres niveles (Schein, 1992).

En el nivel más bajo o primer nivel, se encuentran los supuestos. Los supuestos son adoptados por los empleados y reflejan las creencias acerca de la naturaleza humana y su realidad. En el segundo nivel, están los valores. Los valores son principios compartidos, estándares y metas. Finalmente, en la superficie tenemos los artefactos o aspectos tangibles de la cultura organizacional.

En una organización uno de los supuestos básicos para los empleados y gerentes sería que los empleados felices beneficiarán a sus organizaciones. Esta hipótesis podría traducirse en valores, como la igualdad social, relaciones de alta calidad y recreación.

Existen empresas donde la cultura es orientada a los equipos de trabajo, para acentuar la cooperación entre los empleados. Southwest Airlines, facilita una cultura orientada al entrenamiento en los equipos, para que sus empleados sean capaces de apoyarse mutuamente cuando sea necesario (Bolino y Turnley, 2003).

Los empleados participan en reuniones dos veces diarias, en donde colaboran para comprender las causas de los problemas y determinan los futuros cursos de acción. En el sistema de selección y contratación de la empresa, los solicitantes que no son vistos como participativos no son contratados como empleados (Miles y Mangold, 2005).

Las organizaciones, con orientación al trabajo en equipo, los miembros tienden a tener relaciones positivas con sus compañeros de trabajo y, especialmente, con sus gerentes. Así mismo, los líderes son instrumentales en la creación y en la generación de constantes cambios en la cultura de una organización.

Existe una correspondencia directa entre el estilo de un líder y la cultura de una organización. Esto sucede cuando los líderes motivan a los empleados a través de la inspiración, la cultura corporativa tiende a ser más comprensiva y orientada a los empleados. Cuando los líderes motivan a sus seguidores a través de recompensas por el rendimiento, la cultura corporativa tiende a ser competitiva (Sarros y Densten, 2002).

La forma de dirigir influye directamente en la cultura, parte de la influencia del líder sobre la cultura es mediante los estilos que se aplican. Muchos estudios han sugerido que los comportamientos del líder, la coherencia entre las políticas organizacionales y las acciones del líder determinan el grado en que la cultura de la organización hace hincapié en la ética (Driscoll y McKee, 2007).

Los comportamientos del líder señalarán a los empleados lo que es una conducta aceptable e inaceptable. En una organización en la que los gerentes de alto nivel hacen el esfuerzo para involucrar a otros en la toma de decisiones y buscar sus opiniones, es más probable que se dé una evolución en la cultura orientada a los equipos.

Al actuar como modelos a seguir, los líderes envían señales a la organización sobre las normas y valores que deben guiar las acciones de los miembros de la misma. Los líderes, también, forman la cultura por sus reacciones a las acciones de otros a su alrededor.

Como ejemplos: ¿reconocen un trabajo bien hecho, o reconocen a un empleado independientemente de lo que se logró?; ¿cómo reaccionan cuando alguien admite un error honesto?; ¿cuáles son sus prioridades? En las reuniones, ¿qué tipo de preguntas hacen?; ¿quieren saber qué accidentes ocurren, de tal manera que puedan prevenirse?; ¿parecen indignados cuando se le falta el respeto a un compañero de trabajo? A través de sus acciones cotidianas, los líderes forman y mantienen la cultura de una organización (Driscoll y McKee, 2007).

Schein (1992), considerado el autor representativo en los estudios relacionados con la cultura organizacional, la define como un patrón de premisas básicas compartidas que un grupo desarrolla al aprender, mientras soluciona sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionan bien, hasta ser consideradas válidas y, por lo tanto, pueden ser enseñadas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día, y que dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales; de esta forma es posible pensar que cada organización tiene su propia cultura (Chiavenato, 2006).

De esta forma, aún cuando no hay un concepto de cultura organizacional generalizado, las propuestas permiten entenderla como el conjunto de valores, rituales, héroes, símbolos, estructura, sistemas y competencia que distinguen a las personas que pertenecen a un grupo u organización (Hofstede, 1980; Smircich, 1983; Schein, 1992; Salzmann, 2000; Sánchez, 2006; Stefanova y Lucas, 2006).

Por otro lado, en lo que se refiere al contexto de trabajo virtual, la cultura puede ser una de las más significativas limitantes. Pauleen (2004) considera a la heterogeneidad cultural como un factor que muestra diferentes perspectivas a un equipo de trabajo virtual. Sin embargo, también agrega que la heterogeneidad cultural significa complejidad.

De acuerdo con Pauleen (2004), cuando colabora un equipo de profesionales con diferentes culturas, los miembros pueden carecer de compartir lenguaje, patrones y la rutina necesaria para tener acuerdos en propósitos compartidos, metas y prioridades.

Incluso pueden afrontar problemas al dividir las tareas, coordinar el trabajo, manejar conflictos y formular reglamentos. En un ambiente de trabajo virtual, podría ser difícil negociar y acomodar las diferentes visiones de los miembros, además de la comunicación abierta y el aprendizaje (Pauleen, 2004).

El personal tiende a interpretar la información basada en sus propios filtros culturales, conduciendo potencialmente a equivocadas interpretaciones o distorsiones. Cuando se afronta tales diferencias culturales, puede ser difícil establecer la confianza, extendiendo el tiempo que un equipo requiere para ser efectivo.

Los equipos de trabajo virtual promueven y cambian la cultura de las organizaciones, al formar equipos distribuidos, colaborativos y multidisciplinados, que comparten recursos, servicios y conocimiento. Una cultura organizacional promueve el trabajo de equipo virtual través del compromiso, apoyo, recursos, procesos y políticas (Gibson y Gibbs, 2006; Melcrum, 2008).

A pesar de los retos que los equipos enfrentan, la cultura organizacional y los valores moderan el impacto a los equipos, estableciendo políticas, herramientas y reglas para apoyar las prácticas de trabajo virtual en los equipos (Martins, Gilson y Maynard, 2004).

2.14. EL GÉNERO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.

En los ambientes virtuales, también el género juega un rol importante en cuestión de influencia, cuando los títulos o posiciones de los empleados no son revelados. En este caso, los hombres son percibidos como de mayor rango que las mujeres, dado que, generalmente, los puestos más altos son ocupados por hombres que por mujeres (Eagly, 1987; Eagly, 2000), esto ocasiona que los hombres tengan más oportunidad de ejercer influencia y ser percibidos más como líderes que las mujeres.

Otro aspecto importante es el medio de comunicación, cuando es presencial, las mujeres parecen ser más participativas que cuando es sólo virtual (Treviño, Webster y Stein, 2000). Esto se debe a que las mujeres tienden a participar en esquemas donde existe la socialización y colaboración para resolver problemas, mientras que los hombres, por su tendencia a competir, suelen ser más individualistas (Eagly, 1987; O'Donnell y Johnson, 2001).

CAPITULO 3.

LA TECNOLOGÍA EN LOS AMBIENTES VIRTUALES

3.1. LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS UTILIZADAS POR LOS EQUIPOS VIRTUALES.

Dentro del marco del mejoramiento en la calidad y la reducción de costos de las tecnologías de las comunicaciones utilizadas en los ambientes de trabajo virtual (Bennett, 2011), la herramienta electrónica, como el correo electrónico, ha sido utilizada desde 1990 y en la actualidad, la industria de las comunicaciones utiliza no sólo el correo electrónico sino además, videoconferencias, tele presencia y soluciones tridimensionales de video. En el caso de la tele presencia, ésta incluye una ambientación para crear la ilusión a los participantes de estar en una misma sala. (Wainhouse Research LLC, 2010).

Los autores Seilheimer, Ishman y Seilheimer distinguen tres categorías de herramientas tecnológicas utilizadas por los equipos de trabajo virtual: infraestructura, comunicación y colaboración (Seilheimer, Isham, Seilheimer, 2005). La infraestructura, comprende el uso del internet y sus componentes: www (world wide web), Intranet y las redes privadas de trabajo virtual (VPNs).

Dado que el internet ofrece bajo costo o, incluso, servicios gratuitos, satisface las necesidades básicas de comunicación de cada equipo. La desventaja es el asunto de la seguridad de la información, la cual representa un riesgo potencial de acceso de los saboteadores cibernautas y competidores.

La segunda categoría es la comunicación instantánea que involucra herramientas que permiten a los equipos de trabajo virtual desempeñarse, utilizando correo electrónico, mensajes instantáneos y reuniones en línea. La principal desventaja radica en el atraso de las respuestas a los correos electrónicos o respuesta a las demandas de los miembros.

La categoría final, se refiere a las herramientas utilizadas para realizar actividades de colaboración; como Skype y Google Docs, que son diseñados para conocer a los miembros de los equipos. Debido a la diversidad cultural y la barrera del idioma, estas herramientas permiten la disminución de los malentendidos y que la confianza pueda ser construida dentro del equipo.

Sin embargo, el uso de estas herramientas tecnológicas varía de acuerdo con el tamaño de la organización. Las organizaciones con equipos de trabajo en proyectos específicos pueden considerar utilizar programas gratuitos o de paga (Seilheimer, Ishman, y Seilheimer, 2005).

A largo plazo, los equipos de trabajo virtual necesitan sólo el correo electrónico, calendarios y asignación de tareas, ellos pueden elegir soluciones para colaboración, gestión de datos, control de documentación y administración del conocimiento (Seilheimer, Isham, y Seilheimer, 2005). Estos incluyen IBM, Lotus iNotes, Livelink, Cisco TelePresence y Microsoft Live Meeting.

Tabla 2. Categorías de herramientas de colaboración virtual.

Categoría	Función Primaria	Ejemplos	
Herramientas de comunicación	Herramientas para usuarios finales asíncronos que facilitan compartir información por envío de mensajes, archivos, datos y documentos.	Correo Electrónico Foros en internet, mesas de discusión Wikis Bitácoras Web	RSS Redes sociales Servicios Web Bitácoras sociales
Herramientas para conferencias	Herramientas para usuarios en tiempo real que facilitan la comunicación interactiva.	Chat en línea y mensajes instantáneos y Juntas en Video	Conferencias en línea

Herramientas de administración	Facilitar la administración de las actividades del grupo	Programación de juntas y calendarios y Mapas mentales Compartir aplicaciones de escritorio Manejo de Directorio de contactos	Lista de tareas Compartir archivos y documentos Herramientas de Concientización Soporte al flujo de actividades Intranet y Extranet
--------------------------------	--	--	---

Fuente: Fernández (2007) .

3.2. ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LOS AMBIENTES VIRTUALES.

Se han desarrollado aplicaciones de software grupales, para apoyar las necesidades de compartir información de los equipos de trabajo virtual. Lo anterior incluye correos electrónicos estructurados, seguridad, software para agendas, flujo de trabajo, acceso remoto a grupos a través de documentos, lista de tareas y espacios de trabajo.

Otra tecnología utilizada es la planeación de recursos empresariales, en inglés (ERP). Es una herramienta avanzada relativamente reciente, para administrar y facilitar la información. Integra todas las facetas de la organización incluyendo Inventarios, Planeación, Logística, Manufactura, Ventas, Recursos Humanos, Nóminas y Finanzas.

Además, existen los "Intranets" que son sistemas de información interna que hacen uso de internet y estándares para hacer la información corporativa fácil de encontrar y usar dentro de las compañías y con los clientes.

Una Intranet puede ser una plataforma efectiva de colaboración grupal, para proporcionar acceso a los empleados a información corporativa, de sus clientes, otros empleados, de bases de datos, respuestas a preguntas frecuentes, planeación de producción e inventarios. Por otro lado, las "Extranet" pueden ser utilizadas para proveer acceso a las ERP, o a específicas bases de datos del corporativo.

3.3. TECNOLOGÍA DE SOFTWARE WEB 2.0.

El estallido de la burbuja tecnológica en el otoño de 2001 marcó un momento crucial para la web. Mucha gente concluyó que la expectación sobre la web era exagerada, cuando, de hecho, las burbujas y las consiguientes crisis económicas parecen ser una característica común de todas las revoluciones tecnológicas.

Las crisis económicas marcan típicamente el punto en el cual una tecnología en ascenso está lista para ocupar su lugar en el escenario económico. El concepto de 'Web 2.0' comenzó con una sesión de lluvia de ideas realizada entre Tim O'Reilly y Dale Dougherty, pionero de la web y vicepresidente de O'Reilly; observaron que lejos de estrellarse, la web era más importante que nunca, con apasionantes nuevas aplicaciones y con sitios web apareciendo con sorprendente regularidad (Bonneau y Gensollen, 2007).

El término Web 2.0 comprende aquellos sitios web que facilitan compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web. Un sitio Web 2.0 permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por usuarios en una comunidad de trabajo virtual, a diferencia de sitios web estáticos donde los usuarios se limitan a la observación pasiva de los contenidos que se han creado para ellos.

Ejemplos de la Web 2.0 son las comunidades web, los servicios web, las aplicaciones Web, las redes sociales, los servicios de alojamiento de videos, las Wikis y los Blogs. Un Blog es un espacio en el que su autor escribe cronológicamente, artículos, noticias, imágenes y enlaces; pero, además, es un espacio colaborativo donde los lectores pueden escribir sus comentarios a cada uno de los artículos.

Las Wikis son un espacio de web corporativo, organizado mediante una estructura hipertextual de páginas, donde varias personas elaboran contenidos de manera asíncrona. Basta pulsar el botón "editar" para acceder a los contenidos y modificarlos. Suelen mantener un archivo histórico de las versiones anteriores y facilitan la realización de copias de seguridad de los contenidos.

Hay diversos servidores de wikis gratuitos y entornos para compartir recursos, todos estos entornos permiten almacenar recursos en Internet, compartirlos y visualizarlos

desde Internet. Constituyen una inmensa fuente de recursos y lugares donde publicar materiales para su difusión mundial.

Por lo tanto, la web 2.0 hace posible compartir documentos, fotografías, videos y presentaciones, en un Blog, en un Wiki, por correo electrónico, en plataformas educativas, aulas de trabajo virtual y en redes sociales, de una forma instantánea.

En ocasiones se ha relacionado el término Web 2.0 con el de Web semántica. Sin embargo, ambos conceptos corresponden, más bien, a estados evolutivos de la web, y la Web semántica correspondería en realidad a una evolución posterior, a la Web 3.0 o web inteligente.

Existe una diferencia fundamental entre ambas versiones de web (2.0 y semántica) y es el tipo de participante y las herramientas que se utilizan. La 2.0 tiene como principal protagonista al usuario humano que escribe artículos en su Blog o colabora en un Wiki.

La Web semántica, sin embargo, está orientada hacia el protagonismo de procesadores de información que entiendan de lógica descriptiva en lenguajes como SPARQL, POWDER u OWL que permiten describir los contenidos y la información presente en la web, concebida para que las máquinas entiendan a las personas y procesen de una forma eficiente la avalancha de información publicada en la Web.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Después de realizar una exhaustiva revisión de literatura en el tema de liderazgo y efectividad de los equipos de trabajo virtual, se encontró que en México no se han realizado estudios que aborden esta relación, lo cual invita a crear en el área de negocios nuevas fuentes de información, para fundamentar las bases que se requieren para operar en este ambiente.

El problema es que las organizaciones continuarán incorporando equipos de trabajo dispersos geográficamente en los próximos años y esta expansión requerirá que sus líderes desarrollen las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos, reducir en lo posible los costos, aumentar la producción y brindar un mejor servicio a sus clientes; el trabajo virtual puede contribuir en gran forma a lograrlo (Burtha y Connaughton, 2004).

Sin embargo, las organizaciones pueden potencialmente, reducir su productividad y sus utilidades, si sus líderes no cuentan con las habilidades necesarias que demandan los nuevos retos sobre la administración de equipos de trabajo virtual.

El liderazgo virtual necesita afrontar un número considerable de desafíos, tales como: trabajar a través del tiempo y la distancia, la rotación de miembros de los equipos, la creación de una correlación entre los lineamientos, la misión del equipo, la ambigüedad en las prácticas, las diferencias geográficas, culturales y del idioma (Dewar, 2006).

El tema sobre liderazgo virtual continúa adquiriendo mayor interés; diferentes teorías de liderazgo y sus estilos están emergiendo y se analizan para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo virtual, aunque todavía falte información que proporcione un mayor entendimiento acerca de cómo ser un líder en un ambiente virtual (Thomas y Bostrom, 2008).

El reto principal que no todos los líderes están preparados para dirigir con éxito estos equipos de trabajo, ya que por su compleja naturaleza, representa un singular desafío (Kerber y Buono, 2004).

Por lo anterior, resulta fundamental conocer y manejar las complejidades que van surgiendo con este fenómeno (Zayani, 2008). Para que los equipos de trabajo virtual tengan su mejor desempeño y cumplan con sus objetivos y metas en la organización, los líderes deberán conocer los estilos de liderazgo y ajustar el más adecuado para cada situación en específico. Lo anterior sugiere que se deben crear estrategias y mecanismos para igualar o superar el desempeño que tienen los equipos presenciales (Kerber y Buono, 2004).

4.2. JUSTIFICACIÓN.

Después de revisar información científica acerca del tema, en bases de datos electrónicas, como EBSCO, ProQuest, en publicaciones como Redalyc y en el buscador académico de Google, se encontró evidencia de estudios realizados en el tema de liderazgo y la efectividad en los equipos de trabajo virtual en Estados Unidos y en países de Europa.

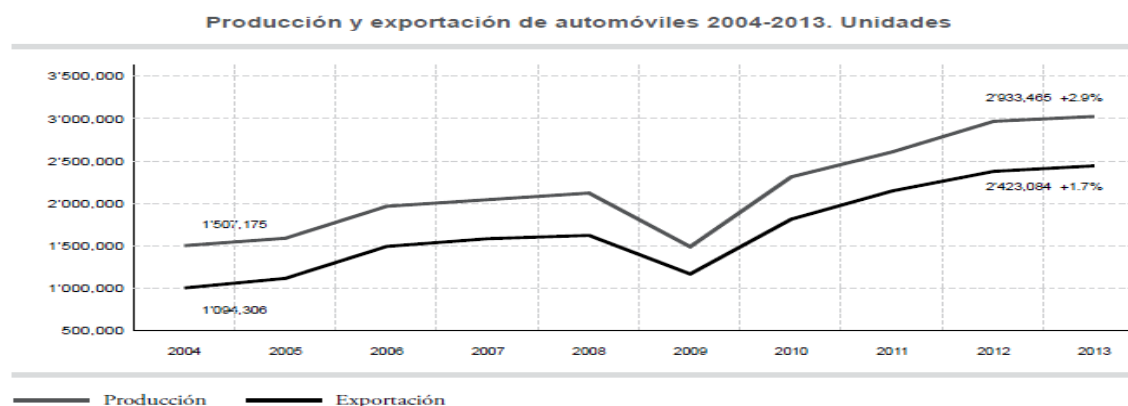
Sin embargo, para el propósito de esta investigación, se encontró que en México no se han realizado estudios en materia de liderazgo en equipos de trabajo virtual y por consiguiente en las diferentes variables que se involucran en dicha relación.

Esta carencia de información en nuestro país, es un factor determinante para que los líderes de las organizaciones no cuenten con los lineamientos y estrategias adecuados para dirigir, en condiciones óptimas en los ambientes virtuales (Carte, 2006).

Conocer esta relación con sus variables y analizarlas, proporcionará evidencia empírica para formular estrategias, que puedan ser utilizadas por las empresas, líderes y miembros de equipos de trabajo en las organizaciones en este contexto de negocios.

Para este trabajo de investigación, se eligió la industria automotriz en México, ya que cuenta con equipos de trabajo virtual y se ubica entre los diez principales productores de automóviles, camiones, partes y componentes en el mundo.

Gráfica 1. Producción y exportación de automóviles en México (2004-2013).



Fuente: eleconomista.com.mx/industrias/2014/01/09/industria-automotriz-liga-cuatro-anos-batir-records.

Esta investigación contribuirá a superar los desafíos que afrontan los líderes virtuales, reconociendo las fortalezas y debilidades de cada uno de los estilos que utilizan, y su relación con la efectividad de los equipos de trabajo en ambientes virtuales.

La identificación de tales fortalezas y debilidades en esta sinergia de trabajo, aumentará el conocimiento en este ambiente de negocios, lo cual permitirá optimizar los recursos, agilizar la comunicación, mejorar los tiempos de entrega y lograr los objetivos propuestos en tiempo y funcionalidad.

Así mismo, los resultados del análisis de las variables podrán ser utilizados para identificar y comprender a detalle, los factores críticos que cumplen un rol importante en el desarrollo de estrategias, que contribuyen al mejoramiento de las habilidades de los miembros de los equipos, y a su vez de los resultados de los proyectos en los que participan.

Otro aspecto importante a considerar en esta investigación es que se utilizó la variable género en la formulación de las hipótesis; es importante notar, que los equipos que están conformados por mujeres se comunican con mayor frecuencia que los que están conformados por solo hombres o equipos mixtos (Powell, Piccoli y Ives, 2004).

Sun (2008) apoya esta aseveración y sostiene que el género en un equipo virtual, juega un rol importante en la comunicación. Un importante fundamento en la comunicación efectiva es la confianza, la cual incide en cómo la información es procesada y contribuye a la efectividad de los equipos de trabajo.

Además del género, otro aspecto que se considera en la formulación de las hipótesis es la ubicación geográfica de los participantes, la cual plantea, que sí existen rasgos comunes significativos dentro de esta variable territorial, sobresaliendo tres de ellos: (a) su orientación al mercado estadounidense por su cercanía a la frontera; (b) su localización primordial en el segundo eje de industrialización “norteño-fronterizo” con centros especializados como Ciudad Juárez Tijuana y (c) la utilización intensiva de los recursos humanos como competencia central.

Por lo tanto, se justificó analizar la misma empresa bajo un modelo de industrialización distinto: el de las importaciones en el norte del país y la orientación al mercado interno,

de las sucursales de la empresa en las tres principales áreas metropolitanas (Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara) que aportan una mayor combinación de los factores tecnología, capital y trabajo (Alegría, Alonso y Carrillo, 1995).

Aunado a lo anterior, cobra relevancia conocer los estilos de liderazgo que se aplican en estos equipos, ya que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen un impacto significativo en la confianza de los integrantes del equipo hacia su líder, de parte del líder hacia los integrantes, entre los integrantes y en el desempeño del equipo (Chuang, 2005).

Por todo lo anterior, se desprende la necesidad de realizar la presente investigación, que buscará mediante un estudio cuantitativo y correlacional, analizar la relación entre los estilos de liderazgo y las diferentes variables de la efectividad de los equipos de trabajo virtual de la organización global automotriz DELPHI México.

Los resultados de esta investigación aportarán a las ciencias de la administración, nuevos conocimientos que podrán ser utilizados por los líderes de las organizaciones, o por los interesados en incursionar en esta modalidad de equipos de trabajo. Los líderes y equipos de trabajo de estas organizaciones requieren este tipo de conocimientos para poder afrontar los retos que plantea esta nueva modalidad de negocios.

4.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el diagnóstico de la relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad de los equipos de trabajo virtual en la organización DELPHI México, con el objeto de ampliar el conocimiento en dicha relación y permitir a líderes y miembros de las organizaciones, integrarse en la dinámica laboral que plantea este ambiente de negocios.

4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la relación por región y género, entre el estilo de liderazgo transaccional y la efectividad de los equipos de trabajo virtual, en la organización global DELPHI México.

2. Analizar la relación por región y género, entre el estilo de liderazgo transformacional y la efectividad de los equipos de trabajo virtual, en la organización global DELPHI México.

3. Analizar la relación por región y género, entre el estilo de liderazgo laissez faire y la efectividad de los equipos de trabajo virtual, en la organización global DELPHI México.

4. Analizar la relación por región y género, entre los resultados de la percepción de liderazgo y la efectividad de los equipos de trabajo virtual, en la organización global DELPHI México.

4.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

En este trabajo de investigación se desprende la necesidad de establecer las siguientes preguntas:

1. ¿El estilo de liderazgo transaccional, se relaciona con la efectividad de los equipos de trabajo virtual por región y género, en la organización global DELPHI México?

2. ¿El estilo de liderazgo transformacional, se relaciona con la efectividad de los equipos de trabajo virtual por región y género, en la organización global DELPHI México?

3. ¿El estilo de liderazgo Laissez faire, se relaciona con la efectividad de los equipos de trabajo virtual por región y género, en la organización global DELPHI México?

4. ¿Los resultados de la percepción de liderazgo, se relacionan con la efectividad de los equipos de trabajo virtual por región y género, en la organización global DELPHI México?

4.5. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

En base a las preguntas de investigación, las hipótesis a evaluar son las siguientes:

Hipótesis 1: El estilo de liderazgo transaccional que se aplica, por región y género, se relaciona positivamente con la efectividad de los equipos de trabajo virtual, en la organización global DELPHI México.

Hipótesis 2: El estilo de liderazgo transformacional que se aplica, por región y género, se relaciona positivamente con la efectividad de los equipos de trabajo virtual, en la organización global DELPHI México.

Hipótesis 3: El estilo de liderazgo Laissez faire que se aplica, por región y género, se relaciona positivamente con la efectividad de los equipos de trabajo virtual, en la organización global DELPHI México.

Hipótesis 4: Los resultados de la percepción del liderazgo que se aplica, por región y género, se relaciona positivamente con la efectividad de los equipos de trabajo virtual, en la organización global DELPHI México.

En este trabajo de investigación, las variables que se manejan se presentan en dos grupos: variables de los estilos de liderazgo y variables de la efectividad de los equipos de trabajo virtual.

Variables de Liderazgo.

(Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000).

Liderazgo Transformacional.

Definición conceptual.

Estilo de liderazgo que busca cambiar el estatus quo, ya que articula para los seguidores, los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. Los líderes transformacionales, en consecuencia, buscan transformar o cambiar los valores, creencias y actitudes básicas de los seguidores de manera que estén dispuestos a desempeñarse más allá de los niveles mínimos establecidos por la organización.

Liderazgo transaccional.

Definición conceptual.

Estilo de liderazgo que busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con lo

que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. El líder transaccional establece convenios contractuales específicos con los seguidores, es decir, les ofrece beneficios que satisfagan sus necesidades y expectativas a cambio de que cumplan con determinados objetivos o realicen ciertas tareas.

Liderazgo Laissez faire

Definición conceptual

Se describe como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Evade las responsabilidades, evita tomar decisiones. El liderazgo indiferente normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción activa. Es indeciso, no se compromete, se inhibe cuando le necesitan, se muestra renuente a asumir responsabilidades.

Variables de resultado.

Satisfacción.

Las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Existe un clima organizacional sano para un desarrollo efectivo de las actividades.

Esfuerzo extra.

Las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto al empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración.

Efectividad.

Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo planeado.

Tabla 3. Operacionalización de variables de liderazgo.

Variable	Dimensión	Definición	Ítems
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada (atributo)	Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspirando orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete.	10,18,21,25
	Influencia idealizada (conducta)	Influir en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos. Se consigue el respeto y la confianza de sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.	6,14,23,34
	Inspiración motivacional	Se refiere a la habilidad de motivar a sus seguidores para un desempeño superior. Tales líderes tienden a ser hábiles para articular una visión del futuro que los seguidores son capaces de aceptar y esforzarse por ella.	9,13,26,36
	Estimulación intelectual	Estimula el esfuerzo de sus seguidores para ser innovadores y creativos, asumiendo preguntas, replanteando problemas. La creatividad es estimulada.	2,8,30,32
	Consideración individual	Se preocupa por sus seguidores, los trata como individuos, los conoce a fondo, y escucha sus ideas e inquietudes.	15,19,29,31
Liderazgo Transaccional	Administración por excepción activo	Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Supervisa el desempeño de los seguidores.	4,22,24,27
	Premio contingente	El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de desempeño requeridos. El premio es proporcional al esfuerzo y nivel de desempeño.	1,11,16,35
Liderazgo Laissez faire	Administración por excepción pasivo	Caracteriza a los líderes que sólo se involucran cuando ocurren desviaciones o irregularidades. No interviene a menos que sea necesario.	3,12,17,20

	Liderazgo indiferente	Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones. Indeciso, no se compromete, se inhibe cuando se le necesita.	5,7,28,33
Variables de resultado	Satisfacción	Las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.	38,41
	Esfuerzo extra	Las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano.	39,42,44
	Efectividad	Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.	37,40,43,45

Variables de efectividad en los equipos de trabajo virtual.

Definición conceptual.

(Lurey y Raisinghani, 2001).

Proceso del Diseño del Equipo.

Se describe como la etapa en la cual, el equipo de trabajo es diseñado para cumplir con los objetivos establecidos por la organización. Se definen los parámetros y los roles sobre los cuales se administrará el equipo al trabajo en el proyecto asignado.

Características del Trabajo.

Son las particularidades que describen el proyecto, en el cual, el equipo de trabajo se estará desempeñando. Se presenta la oportunidad de desarrollar conocimientos y habilidades que retribuirán reconocimiento, satisfacción y retos en el trabajo.

Procedimientos de Selección.

Son aquellos pasos que se aplican en el proceso de selección e integración de los miembros del equipo de trabajo. Esta integración se ejecuta en base a los requerimientos del proyecto a realizar y las capacidades con que deben contar los miembros del equipo.

Relaciones entre los miembros del equipo.

Las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, es donde se discuten los propósitos y metas del equipo. Se fomenta la creación de comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Los miembros desarrollan la confianza entre ellos y se consultan si necesitan apoyo.

Proceso del Equipo.

Se compone de las reuniones en las cuales se abordan los asuntos del negocio. Estas reuniones se realizan de forma presencial o en línea, y se gestiona la toma de decisiones.

Liderazgo interno del Equipo.

Los líderes ofrecen nuevas ideas o enfoques. Son amigables y se encargan de establecer metas claras y alcanzables. Proveen el apoyo necesario para lograr los objetivos.

Sistema de educación.

La organización debe contar con un robusto sistema de entrenamiento, diseñado para lograr el más óptimo desempeño de los empleados en sus tareas. Utiliza los más efectivos métodos de aprendizaje en el ambiente de trabajo virtual.

Sistema de recompensas.

Todos los miembros son recompensados cuando el equipo alcanza sus objetivos. Las recompensas o incentivos pueden ser otorgados de forma individual o grupal.

Tabla 4. Operacionalización de variables de efectividad en equipos virtuales.

Variable	Ítems
Proceso del Diseño del Equipo	1,2,3,4,5,6,7,8
Características del Trabajo	10,11,12,13
Procedimientos de Selección	14,15,16
Relaciones entre los miembros del equipo	17,18,19,20,21,22,23,24,25
Proceso del Equipo	26,27,28,29,30,31,32,33,34,35
Liderazgo interno del Equipo	36,37,38,39,40,41
Sistema de educación	42,43,44,45,46,47
Sistema de recompensas	48,49

4.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación fue de tipo cuantitativa y correlacional; por que estuvo enfocada en conocer y evaluar los diferentes factores que intervienen en la relación, estilos de liderazgo y efectividad en el alcance de los objetivos de los equipos de trabajo virtual en la organización DELPHI México.

El diseño de la investigación es cuantitativo por que analizó datos duros de los resultados obtenidos por los instrumentos de medición, y correlacional porque confrontó variables de cada escala de los cuestionarios a fin de obtener información específica.

El propósito central de esta investigación fue generar conocimientos teóricos de base empírica, en el área de la administración de ambientes de trabajo virtual en México. La escasa literatura de liderazgo en equipos de trabajo virtual en nuestro país, demanda mayor conocimiento de cómo dirigir en este ambiente de negocios.

Los resultados del estudio aportaron a las ciencias de la administración, nuevos parámetros y estrategias que puedan ser utilizados por los interesados en incursionar en este ambiente de negocios. Dirigir, en este contexto de negocios es potencialmente difícil porque se requiere colaboración, cooperación, coordinación y compromiso de los miembros de estos equipos que trabajan dispersos geográficamente (Symons y Stenzel, 2007).

Entre los desafíos que afrontan los líderes virtuales se encuentran: ajustar estilos de liderazgo, alcanzar y mantener la efectividad, estimular la motivación, fomentar la creatividad, promover la satisfacción en el trabajo, construir la confianza, mejorar el uso de las tecnologías de la información, lograr éxito en los proyectos y mejorar la comunicación.

Además, se establecieron criterios de inclusión, esto para permitir tener una muestra por conveniencia en base al objetivo de la investigación, es decir que se aseguró que cada participante fuera:

- a) Profesionista
- b) Miembro permanente de un equipo de trabajo virtual.
- c) Participación voluntaria en responder al cuestionario.
- d) Experiencia mínima en equipos de trabajo virtual de un año a la fecha.

Los criterios mencionados se justifican de la siguiente manera: a) El ser profesionista por tener colaboración directa en equipos de trabajo virtual, b) Ser miembro o parte de un equipo de trabajo virtual, es requisito determinante a diferencia de los que sólo participan de forma eventual, c) La participación voluntaria es importante por el interés y disponibilidad demostrado por el participante, que puede incidir, positivamente, en la confiabilidad del resultado y, d) La participación regular es importante, por la razón de que se obtenga información reciente y consistente por parte del entrevistado.

4.7. PROCEDIMIENTO.

Para recopilar la información necesaria se utilizaron dos instrumentos ampliamente reconocidos y validados en materia de liderazgo y efectividad en equipos de trabajo virtual. El primero fué el cuestionario MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire), versión 5X-corta, propiedad de la compañía Mind Garden y con él se analizará la variable independiente: estilo de liderazgo.

Este instrumento fué desarrollado por Bass y Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), su principal objetivo es medir a profundidad cada estilo de liderazgo utilizado en los equipos de trabajo en las organizaciones. De acuerdo con el índice de confiabilidad Alfa Cronbach (1955), el cuestionario alcanza un valor de 0.78, que resulta altamente confiable.

El formulario consiste en una escala compuesta por 45 preguntas que permitió medir las percepciones de los miembros de los equipos de trabajo hacia sus líderes. Dicho instrumento fué traducido al español para adaptar las preguntas al contexto virtual en México, con la previa autorización de la compañía Mind Garden, Inc. (1999), que posee los derechos.

Otra característica que lo hace versátil y permite su interpretación en forma cuantitativa es la utilización en su estructura de la escala de Likert (1977), la cual consiste en un conjunto de respuestas de opción múltiple que se presentan en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se solicita la reacción de los participantes (Hernández, Fernández y Baptista, 1998). El objetivo fue identificar los estilos de liderazgo utilizados en esta modalidad de equipos de trabajo.

Para analizar la segunda variable, la efectividad en los equipos de trabajo virtual, el instrumento utilizado fué el cuestionario diseñado por los Doctores Lurey y Raisinghani (2001), llamado “Estudio empírico de efectividad en equipos de trabajo virtual”, quienes encontraron que la efectividad está positivamente relacionada con el desempeño del grupo y la satisfacción de sus miembros.

Este instrumento permite medir la efectividad en los equipos de trabajo virtual, y, también, utiliza una escala de tipo Likert (1977) para su interpretación. El formulario alcanza un coeficiente de confiabilidad Alfa Cronbach (1955) de 0.89.

Los anteriores cuestionarios fueron administrados a través de la plataforma Survey Monkey[®] a los participantes de la empresa DELPHI; esta plataforma, además de ser amigable al usuario, proporciona opciones de descarga y análisis estadístico, facilitando el procesamiento de los resultados.

Entre las ventajas de utilizar este medio electrónico, se encuentra la forma de hacer atractiva e interesante la invitación al participante mediante el diseño de páginas y membretes, recibir recordatorios de preguntas aún no contestadas, para que de esta manera los participantes puedan ser monitoreados desde una plataforma virtual y, así, darles el seguimiento adecuado, eliminar altos costos de papelería, copias y envío postal.

4.7.1. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

El Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas escalas del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores.

El MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000) es un cuestionario compuesto por 45 preguntas que mide múltiples variables. El cuestionario está estructurado con un modelo jerárquico de cuatro escalas y doce sub-escalas.

El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden: Liderazgo Transformacional, Transaccional y Evitador (Laissez-Faire). Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente.

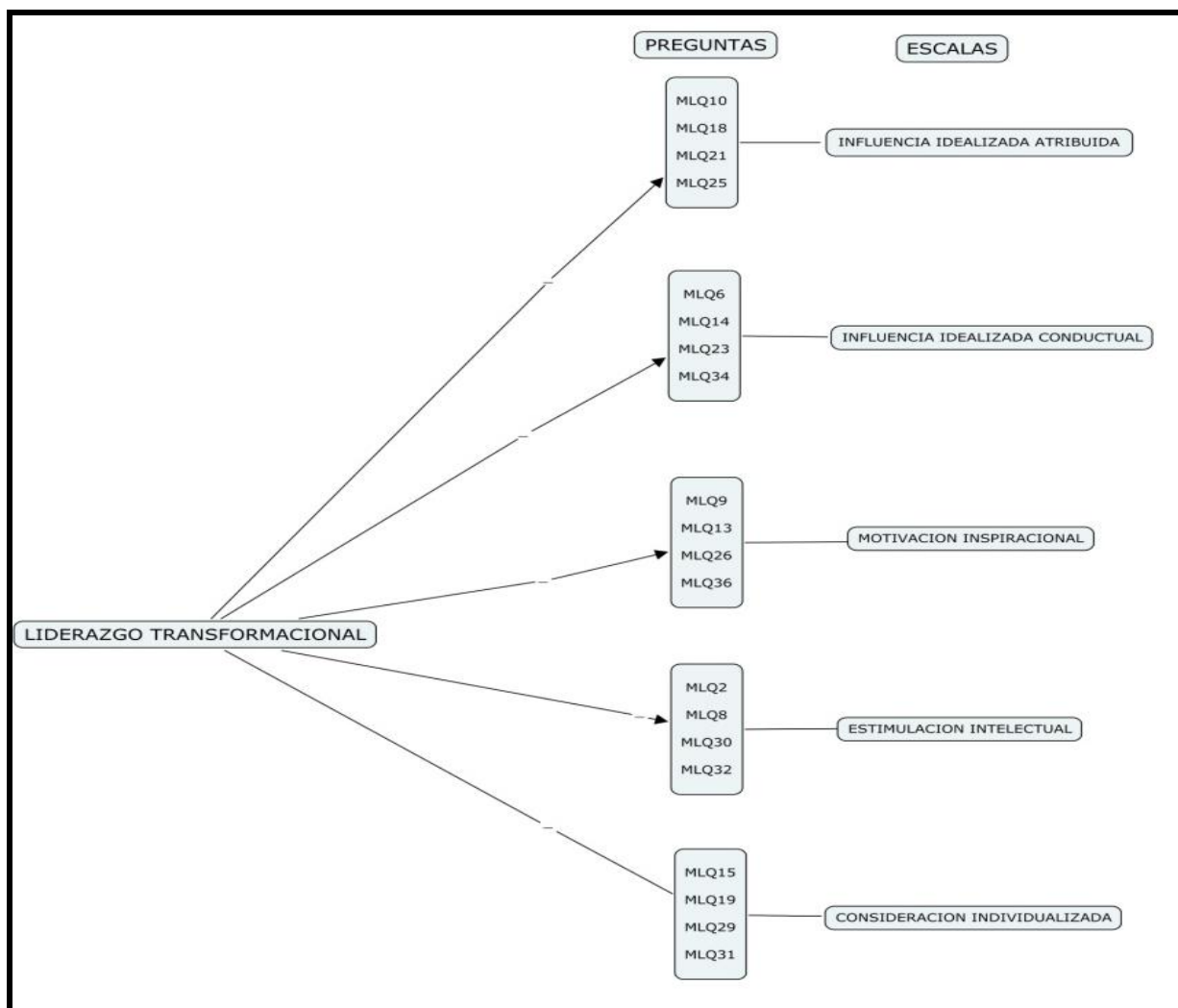
Dentro de la variable de primer orden, llamada Liderazgo Transformacional, se encuentran las de segundo orden: Influencia idealizada en atributos y conductas, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual.

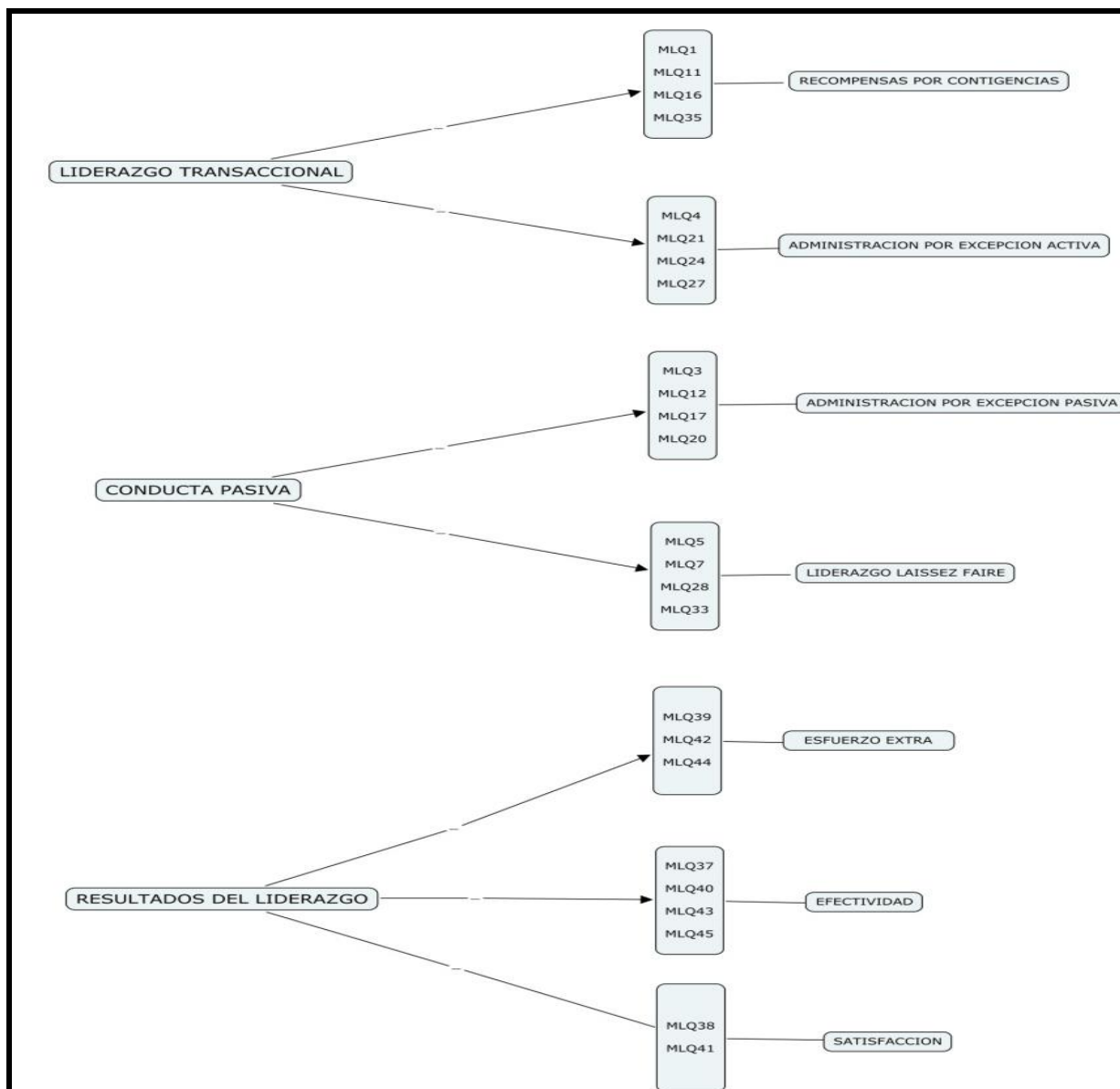
En la variable de primer orden denominada Liderazgo Transaccional se encuentran las de segundo orden: Administración por excepción activa y recompensa contingente. Por

último, en la variable Liderazgo Pasivo contribuyen directamente la administración por excepción pasiva y el liderazgo pasivo.

Lo expuesto puede resumirse en la Figura 5.

Figura 5. Diagrama de componentes y jerarquía del cuestionario MLQ.





Fuente: Mind Garden (2004).

El modelo jerárquico, anteriormente expuesto (que es una forma de estructurar y ordenar las variables de la Teoría del Rango Total) se basa en el modelo conceptual original que Bass planteó en 1985. Las variables propuestas por el autor se miden a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por el líder, y de sus efectos (también comportamientos y actitudes) en los seguidores.

La actitud es posible de entender como “una predisposición aprendida para responder de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos”

(Hernández, 1994). Por lo demás, las actitudes están relacionadas con el comportamiento que un sujeto mantiene con relación al objeto a que ésta hace referencia, por lo que la actitud no es, en sí misma, una conducta, sino un indicador de ésta.

En el caso del MLQ, éste intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con los estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernández, 1994).

De esta manera, se solicita a la persona que contesta el MLQ, que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

Tabla 5. Escala de Likert.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Fuente: Likert, R. (1931). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology. New York: Columbia University Press.

A cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al elegir una opción, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan.

Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden. En promedio, toma alrededor de 15 minutos completar el llenado del cuestionario.

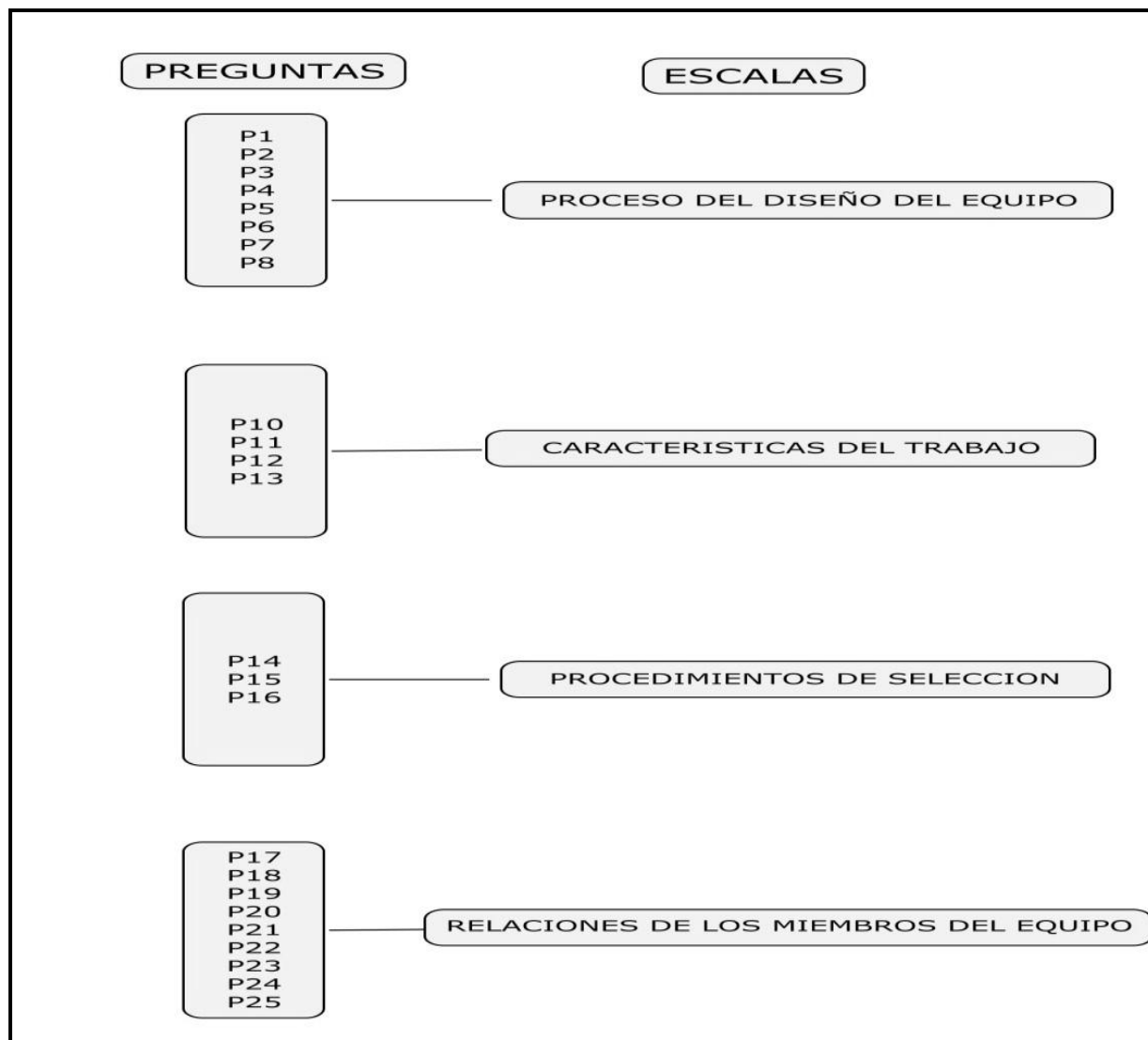
4.7.2. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.

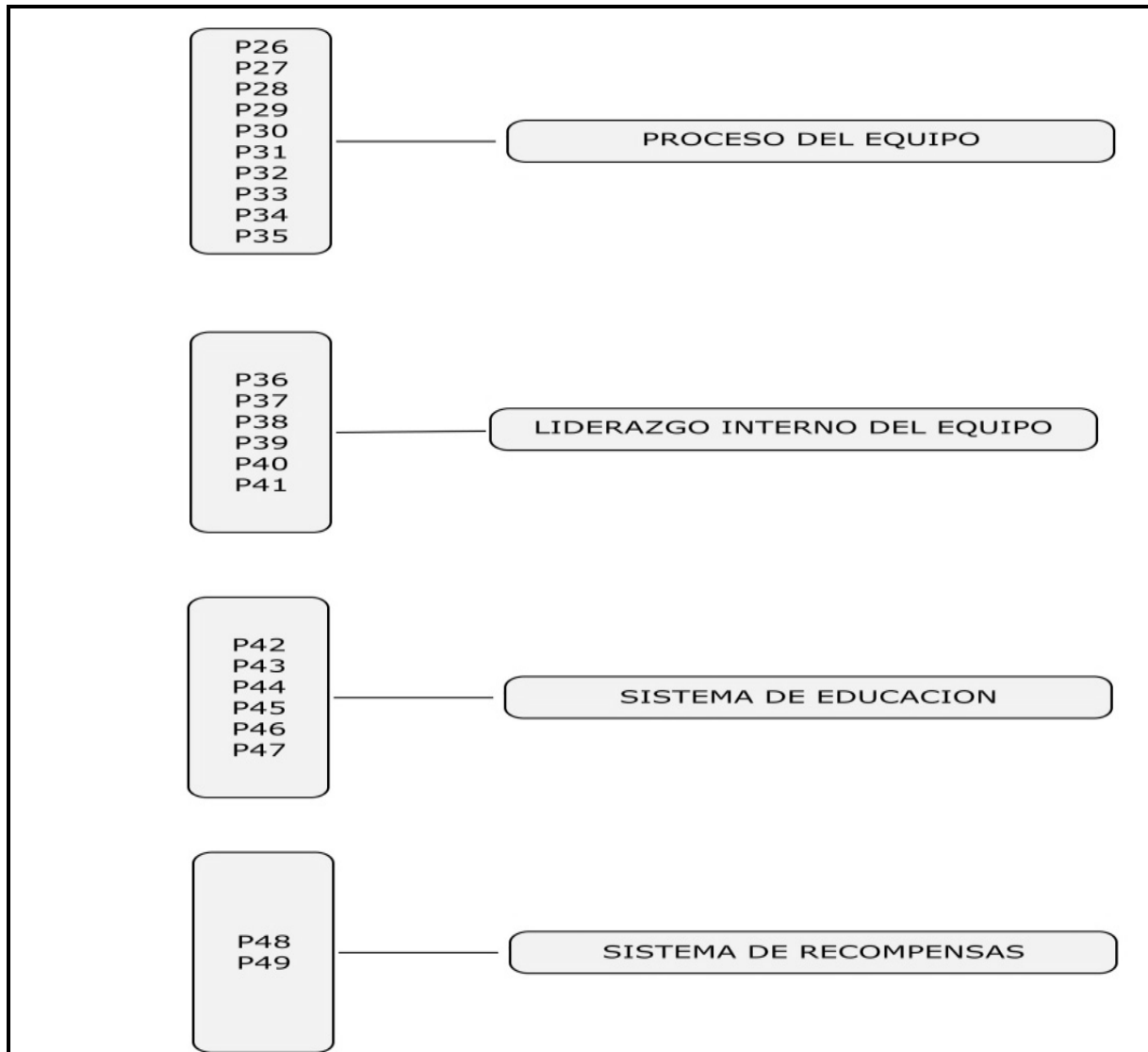
El propósito de este cuestionario es reunir información del equipo virtual, al cuál pertenece el entrevistado. Es importante señalar que el objetivo primordial es conocer como siente y piensa cada miembro de los equipos de trabajo, con respecto al desarrollo y crecimiento del equipo dentro de la compañía.

Sólo conociendo estos aspectos a detalle, se podrá direccionar cualquier área que requiera atención y mejoramiento. De manera específica, se tienen tres objetivos al aplicar este cuestionario. Primero, conocer los métodos que fueron utilizados para integrar el equipo, segundo, identificar los sistemas que la compañía estableció para apoyarlo y, tercero, determinar cómo estos factores han contribuido al logro de las metas y objetivos.

Las escalas del instrumento se presentan a continuación:

Figura 6. Diagrama de componentes y jerarquía del cuestionario de Efectividad en los Equipos de trabajo virtual.





Fuente: A Study of Best Practices in Designing and Supporting Effective Teams (1998).

CAPITULO 5

ESTUDIO PILOTO

5.1. APLICACIÓN DEL ESTUDIO PILOTO.

Con el propósito de conocer de manera precisa los criterios de inclusión y exclusión, anteriormente descritos en el apartado del diseño de la investigación, así como la validez y confiabilidad de los instrumentos, antes de administrarlo a los participantes,

se realizó un estudio piloto, en el centro de diseño de la empresa DELPHI, en Ciudad Juárez.

Este estudio consistió en la aplicación de los cuestionarios, dirigidos a una pequeña muestra de la población de 30 empleados, en equipos de trabajo virtual, el número se determinó en base a la población que cumple con los criterios de inclusión, que suman en total 250 trabajadores en la modalidad de trabajo virtual, los datos fueron proporcionados por el área de Recursos Humanos de la empresa.

Para la aplicación del instrumento, se consideró la siguiente lista de preguntas que resulta útil en aspectos que, como diseñador de un cuestionario, se debe tener en cuenta al realizar una prueba piloto (Iraossi, 2006):

- a) ¿Los participantes comprenden el objetivo del cuestionario?.
- b) ¿Los participantes se sienten a gusto al responder el cuestionario?.
- c) ¿La redacción del cuestionario es clara?.
- d) ¿La referencia del tiempo es clara para los participantes?.
- e) ¿Las respuestas recibidas son lo suficientemente variadas?.
- f) ¿El cuestionario es demasiado extenso?.

De acuerdo con los participantes, ¿se pasaron por alto otros temas importantes?

5.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO PILOTO.

El objetivo principal de la prueba piloto fué conocer el grado de confiabilidad de los cuestionarios; para esto se realizó el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, El coeficiente alfa fue desarrollado en 1951, por Lee J. Cronbach (1951). Es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo de consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

Lo que se muestra en las tablas siguientes, es el resultado obtenido para cada escala, El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación.

Usualmente, se prefieren valores de alfa entre 0,80 y 0,90. Sin embargo, cuando no se cuenta con un mejor instrumento se pueden aceptar valores inferiores de alfa de Cronbach, teniendo siempre presente esta limitación (Cronbach, 1951).

Tabla 6. Criterio alfa de Cronbach.

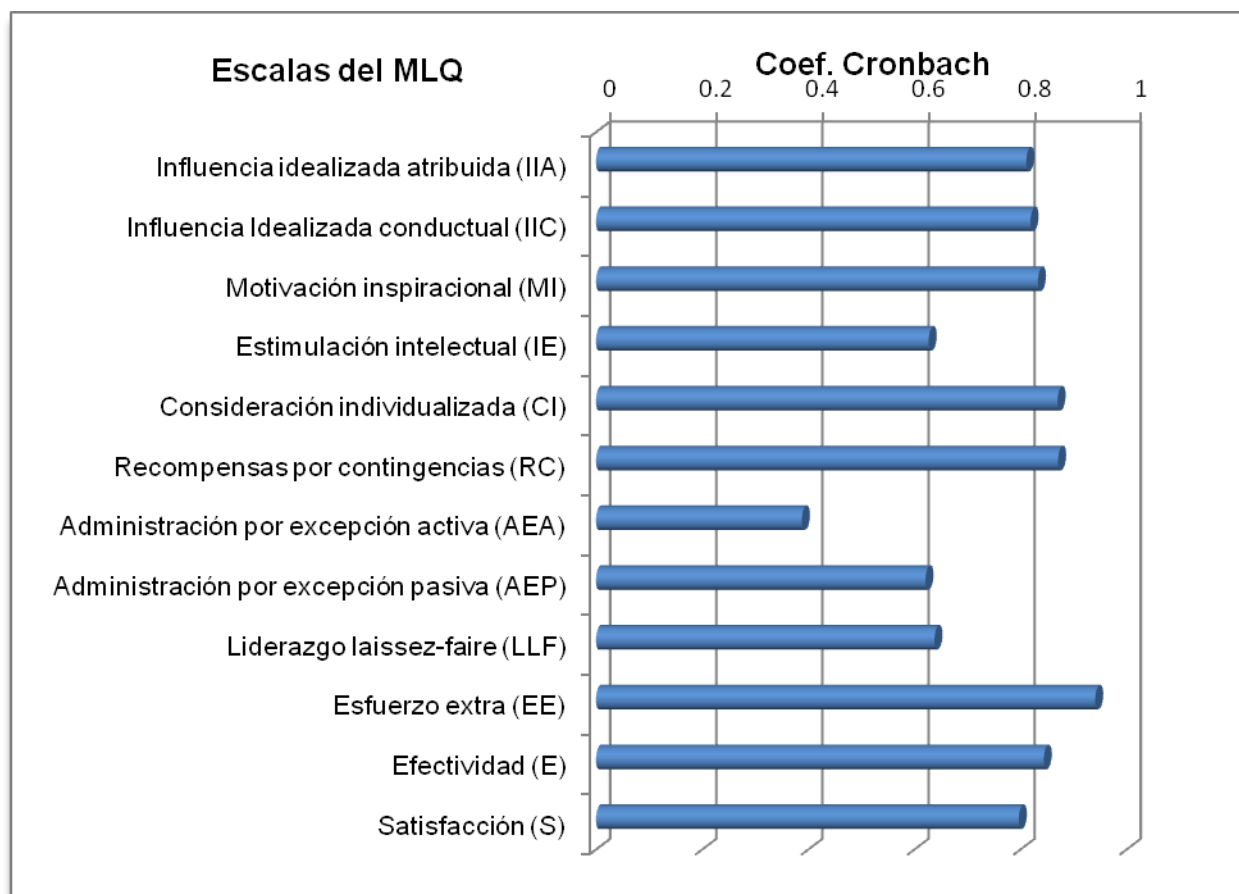
Interpretación	Coeficiente de Cronbach
Muy Bajo	0.30-0.50
Bajo	0.60
Mínimo Aceptable	0.70
Preferible	0.80
Valor Esperado	0.90
Posible Duplicación	1.0

Fuente: Streiner DL. Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. J Pers Assess. 2003;80:99-103.

De acuerdo con los datos obtenidos en la prueba piloto, para las escalas del cuestionario MLQ, se encontró que sólo la escala de Administración por excepción activa (AEA), presentó un valor de 0.388, el cual es considerado muy por debajo de lo aceptable. Sin embargo, considerando el número de ítems del cuestionario, que es cuarenta y cinco, puede aceptarse a consideración del investigador, ya que el coeficiente alfa de Cronbach es más fidedigno cuando se calcula a una escala de veinte ítems o menos.

Las escalas mayores que miden un solo constructo pueden dar la falsa impresión de una gran consistencia interna cuando realmente no la poseen (Streiner, 2003).

Grafica 2. Índice de Cronbach obtenido con el instrumento MLQ.



RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ).

INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA (IIA)

Índice de confiabilidad

Coeficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.811	4

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ10	3.17	.913	30
MLQ18	2.57	1.040	30
MLQ21	3.10	1.094	30
MLQ25	3.33	.802	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems

12.17	9.592	3.097	4
-------	-------	-------	---

INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL (IIC)

Índice de confiabilidad

Coficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.819	4

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ6	3.00	.830	30
MLQ14	3.30	.750	30
MLQ23	3.03	.964	30
MLQ34	2.83	.834	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems
12.17	7.454	2.730	4

MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)

Índice de confiabilidad

Coficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.833	4

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ9	2.97	.964	30
MLQ13	3.03	.999	30
MLQ26	2.87	1.042	30
MLQ36	3.07	.828	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems
11.93	9.857	3.140	4

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (EI)

Índice de confiabilidad

Coficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.627	4

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ2	2.67	1.028	30
MLQ8	2.83	.834	30
MLQ30	2.57	.935	30
MLQ32	2.73	.944	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems
10.80	6.648	2.578	4

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)**Índice de confiabilidad**

Coefficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.870	4

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ15	2.37	.964	30
MLQ19	2.93	.907	30
MLQ29	2.40	1.102	30
MLQ31	2.60	1.192	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems
10.30	12.631	3.554	4

RECOMPENSAS POR CONTINGENCIA (RC)**Índice de confiabilidad**

Coefficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.871	4

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ1	2.79	.940	30
MLQ11	3.28	.751	30
MLQ16	2.52	1.184	30
MLQ35	3.03	.865	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems
11.62	10.387	3.223	4

ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (AEA)**Índice de confiabilidad**

Coefficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.388	4

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ4	3.20	.805	30
MLQ21	3.10	1.094	30
MLQ24	2.97	.890	30
MLQ27	2.00	1.232	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems
11.27	5.857	2.420	4

ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (AEP)**Índice de confiabilidad**

Coefficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.621	4

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ3	2.73	1.015	30
MLQ12	1.80	1.064	30
MLQ17	1.23	1.104	30
MLQ20	1.03	1.098	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems
6.80	8.579	2.929	4

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE (LLF)**Índice de confiabilidad**

Coefficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.638	4

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ5	1.13	.973	30
MLQ7	1.00	.830	30
MLQ28	.97	.809	30
MLQ33	1.33	1.184	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems
4.43	7.082	2.661	4

ESFUERZO EXTRA (EE)**Índice de confiabilidad**

Coefficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.941	3

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ39	2.70	1.149	30
MLQ42	2.97	1.033	30
MLQ44	2.93	.944	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems
8.60	8.800	2.966	3

EFFECTIVIDAD (E)**Índice de confiabilidad**

Coefficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.844	4

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ37	2.53	1.106	30
MLQ40	3.00	1.017	30
MLQ43	3.17	.747	30
MLQ45	3.40	.621	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems
12.10	8.714	2.952	4

SATISFACCIÓN (S)**Índice de confiabilidad**

Coefficiente Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
.797	2

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
MLQ38	2.50	1.042	30
MLQ41	3.30	.651	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de ítems
5.80	2.510	1.584	2

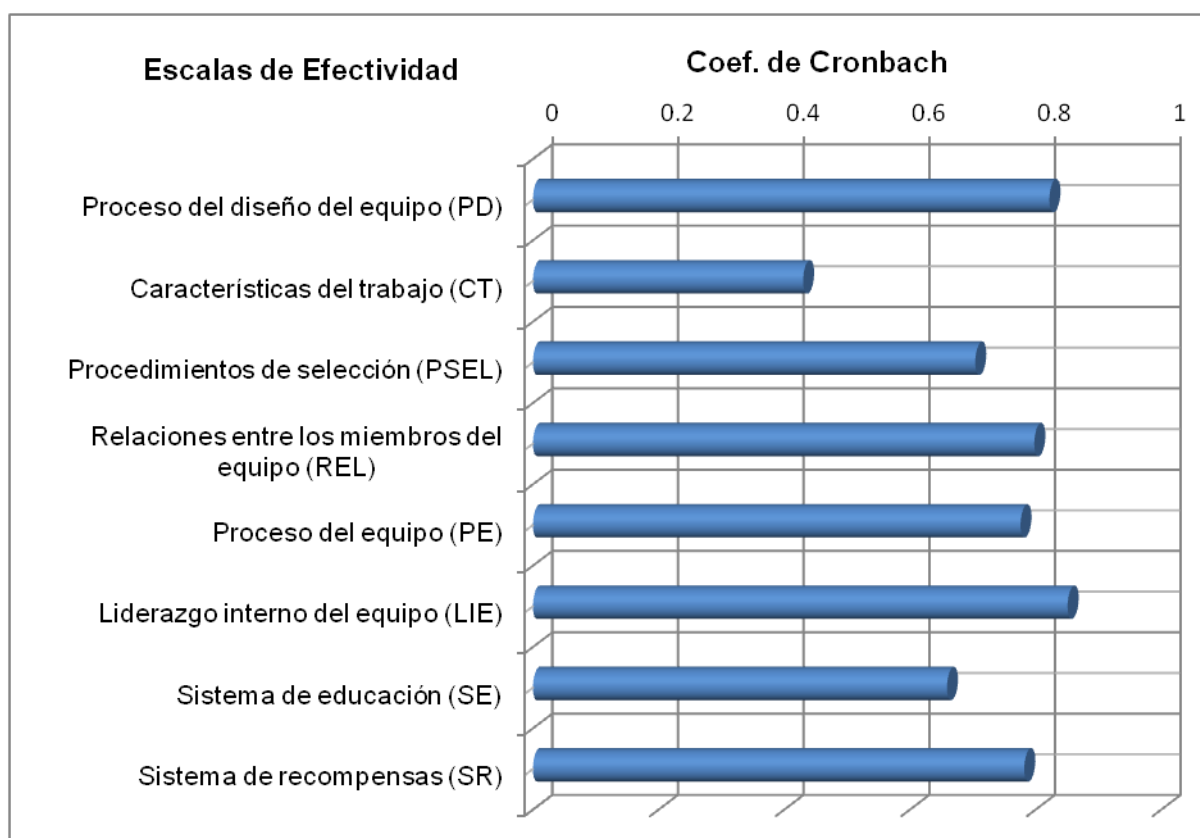
RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE EFECTIVIDAD EN EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.

De acuerdo con los datos obtenidos en la prueba piloto, para las escalas del cuestionario de efectividad, se encontró que sólo la escala de características del trabajo presentó un valor de 0.43, el cual es considerado muy por debajo de lo aceptable.

Sin embargo, considerando el número de ítems del cuestionario, que es de cuarenta y ocho, puede aceptarse a consideración del investigador, ya que el coeficiente alfa de Cronbach es más fidedigno cuando se calcula a una escala de veinte ítems o menos.

Las escalas mayores que miden un sólo constructo pueden dar la falsa impresión de una gran consistencia interna cuando realmente no la poseen (Streiner, 2003).

Gráfica 3. Índice de Cronbach obtenido con el cuestionario de Efectividad.



PROCESO DE DISEÑO DEL EQUIPO

Índice de confiabilidad

Coeficiente Alfa de Cronbach	Núm. de Ítems
.822	8

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
EFF1	2.79	1.473	29
EFF2	2.86	.990	29
EFF3	2.52	1.184	29
EFF4	2.76	1.091	29

EFF5	3.21	.726	29
EFF6	2.93	.884	29
EFF7	3.21	.675	29
EFF8	3.34	.857	29

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de Ítems
23.62	29.387	5.421	8

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

Índice de confiabilidad

Coeficiente Alfa de Cronbach	Núm. de Ítems
.430	4

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
EFF9	3.50	.682	30
EFF10	3.70	.466	30
EFF11	3.30	.535	30
EFF12	2.23	.971	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de Ítems
12.73	2.823	1.680	4

PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN

Índice de confiabilidad

Coeficiente Alfa de Cronbach	Núm. de Ítems
.704	3

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
EFF13	2.67	.884	30
EFF14	2.97	.765	30
EFF15	2.43	1.040	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de Ítems
8.07	4.616	2.149	3

RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Índice de confiabilidad

Coeficiente Alfa de Cronbach	Núm. de Ítems
.798	9

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
EFF16	2.97	.928	30
EFF17	3.30	.651	30
EFF18	3.13	.681	30
EFF19	3.07	.740	30
EFF20	3.03	.809	30
EFF21	3.13	.571	30
EFF22	2.77	.817	30
EFF23	2.60	.814	30
EFF24	3.17	.913	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de Ítems
27.17	18.695	4.324	9

PROCESO DEL EQUIPO

Índice de confiabilidad

Coeficiente Alfa de Cronbach	Núm. de Ítems
.776	10

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
EFF25	3.13	.629	30
EFF26	3.13	.629	30
EFF27	3.17	.648	30
EFF28	3.20	.805	30
EFF29	3.10	.759	30
EFF30	3.27	.640	30
EFF31	3.10	.662	30
EFF32	3.13	.681	30

EFF33	3.17	.648	30
EFF34	3.10	.548	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de Ítems
31.50	14.810	3.848	10

LIDERAZGO INTERNO DEL EQUIPO

Índice de confiabilidad

Coficiente Alfa de Cronbach	Núm. de Ítems
.851	6

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
EFF35	2.93	.740	30
EFF36	2.93	.740	30
EFF37	2.70	.988	30
EFF38	2.67	.994	30
EFF39	2.37	1.129	30
EFF40	2.77	.898	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de Ítems
16.37	17.689	4.206	6

SISTEMA DE EDUCACIÓN

Índice de confiabilidad

Coficiente Alfa de Cronbach	Núm. de Ítems
.659	6

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
EFF41	2.63	.928	30
EFF42	3.27	.521	30
EFF43	3.30	.596	30
EFF44	3.30	.702	30
EFF45	3.40	.563	30

EFF46	3.17	.531	30
-------	------	------	----

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de Ítems
19.07	5.720	2.392	6

SISTEMA DE RECOMPENSAS

Índice de confiabilidad

Coeficiente Alfa de Cronbach	Núm. de Ítems
.782	2

Estadístico de cada ítem

Ítem	Media	Desviación estándar	N
EFF47	3.23	.568	30
EFF48	3.23	.504	30

Estadístico de la escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Núm. de Ítems
6.47	.947	.973	2

7.3. AJUSTES DE LOS CUESTIONARIOS EN BASE A LOS RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO.

Posterior al estudio piloto, y después de analizar las respuestas de los cuestionarios, se encontraron algunas similitudes en las percepciones de los participantes. Lo cual nos permitió ajustar el diseño preliminar de los cuestionarios, predecir el nivel de recursos humanos y financieros que se requerían para realizar el estudio a nivel nacional y comprobar el alcance de la importancia de realizar esta investigación.

La prueba piloto proporcionó, además, información acerca de la claridad de la redacción y la interpretación correcta de las preguntas, permitiendo evaluar la idoneidad del cuestionario y calcular la extensión del cuestionario o el tiempo necesario para completarla.

En general, después de aplicar los cuestionarios, las impresiones, por parte de los entrevistados, fueron mostrar un verdadero interés al mismo, ya que algunos de ellos

manifestaron que las preguntas eran muy relacionadas a los retos que ellos afrontan durante el desarrollo de cada proyecto, en ambientes de trabajo virtual.

Sin embargo, de acuerdo con las respuestas y percepciones de los participantes, algunas preguntas eran redundantes y, otras tomaban algunos segundos para razonarlas y decidir las respuestas, ya que en ocasiones sus jefes no son los mismos al cambiar de proyecto.

Por lo tanto, los cuestionarios fueron adaptados considerando principalmente los siguientes puntos: a) Identificar con mayor claridad los estilos de liderazgo que se están aplicando y, b) Conocer los niveles de la efectividad de los equipos de trabajo. Por lo tanto, se reemplazó la versión del cuestionario MLQ que era de setenta y cinco a la de cuarenta y cinco preguntas, que es la versión para integrantes de equipos de trabajo.

En tanto que el cuestionario de efectividad de los equipos de trabajo, de setenta se redujo a cuarenta y ocho preguntas, cabe mencionar que a este cuestionario se le sustrajeron tres escalas: la primera, tiene que ver con la tecnología que utilizan, y se omitió con motivo de que todos los participantes utilizan la misma plataforma virtual, la segunda mide el liderazgo pero se omitió por motivo de ya contar con el MLQ para ese propósito y la tercera escala que se omitió fue la que mide satisfacción y desempeño, con motivo de que el estudio se enfoca en medir la efectividad de los equipos de trabajo.

Cabe señalar que al solo omitir escalas completas, el cuestionario no pierde sus propiedades psicométricas. Como referencia ver los cuestionarios en la sección de anexos.

CAPITULO 6

INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y RESULTADOS

6.1. POBLACIÓN Y MUESTRA.-

En el proceso para determinar el tamaño de la muestra, es necesario explicar las razones por las que se determinó conducir este estudio sólo al centro de diseño e

investigación DELPHI México. Durante 8 meses se mantuvieron una serie de reuniones con personal de Recursos Humanos, de diferentes niveles jerárquicos de tres organizaciones globales automotrices localizadas en el centro de México y Toluca; fué un largo proceso en el que al final, la autorización para realizar el estudio fué declinada, argumentando mantener la protección de la confidencialidad de la información en estas compañías.

Después de haber agotado los recursos por conseguir el apoyo en las empresas del centro del país, afortunadamente la organización DELPHI México, mediante un estricto y riguroso proceso de revisión de los instrumentos, autorizó la aplicación de los cuestionarios, pero con la condición de hacerlo sólo a través del departamento de Recursos Humanos, quien se encargó de distribuir los cuestionarios a los empleados que cumplieran con el perfil de inclusión y exclusión.

El tamaño exacto de la muestra fué establecido en base al número de participantes que cumplieron rigurosamente con los criterios de inclusión y exclusión, que sumaron un total de doscientos cincuenta, de los cuales se obtuvo respuesta de un total de ochenta y cuatro. De acuerdo con la plataforma virtual *Survey Monkey*[®], se establece que obtener un 30% de respuestas al administrar cuestionarios en línea, sin conocer a los participantes, es considerada aceptable y exitosa.

Lo que significa que al obtener el total de ochenta y cuatro respuestas de una población de doscientos cincuenta participantes, indicó que es una muestra por conveniencia representativa; cabe conocer que el universo de esta organización es de alrededor de dos mil empleados que participan en algún momento en equipos de trabajo virtual, sin embargo, nuestra población que cumple con los criterios de inclusión y exclusión se redujo a doscientos cincuenta empleados, de los cuales un total de ochenta y cuatro respondieron los cuestionarios.

El dirigir un estudio a personas que no se conocen, no se tiene un contacto directo y se debe utilizar un intermediario por parte de la organización, genera una reducción considerable en el número de respuestas obtenidas por parte de los participantes,

además del hecho de haber realizado una rigurosa selección de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión.

En el proceso de envío de los cuestionarios a los participantes, se realizó una estricta selección de los participantes con los criterios de inclusión y exclusión, cabe mencionar, que después de la primera invitación, sólo contestaron cuarenta de ellos. Por lo que se tuvo que enviar un recordatorio por parte de la Directora de Recursos Humanos para alcanzar la cantidad de ochenta y cuatro respuestas.

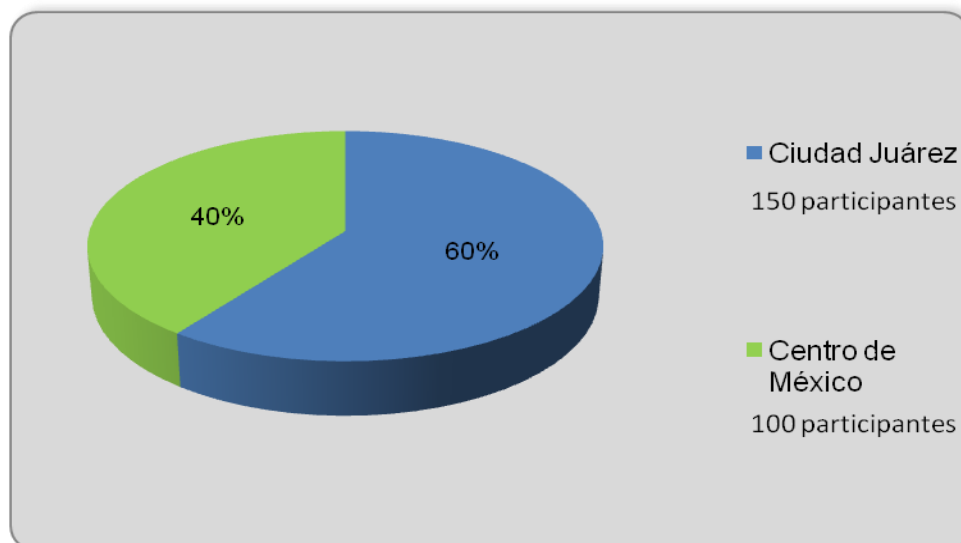
Los datos obtenidos fueron analizados con la herramienta de análisis estadístico SPSS (Statistical Packaged for the Social Sciences, versión 22.0), y para analizar los resultados se utilizaron técnicas de análisis estadístico tales como: análisis univariado y bivariado.

6.2. ADMINISTRACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS.

Los cuestionarios fueron dirigidos a doscientos cincuenta participantes, que con apoyo de la Dirección de Recursos Humanos del corporativo de la organización DELPHI, cumplieron un estricto nivel de selección para ajustarse a las necesidades del estudio, cubriendo satisfactoriamente el perfil de inclusión y exclusión requerido, respondieron un total de ochenta y cuatro participantes.

Con el propósito de conocer si existen diferencias en las percepciones de los empleados, en base a su localización y género, su distribución fue de la siguiente forma: ciento cincuenta empleados en la frontera de México, en Ciudad Juárez (60%) y cien empleados en oficinas del centro del país (40%).

Grafica 4. Distribución de los cuestionarios en DELPHI México.



En lo que se refiere a la autorización para administrar los cuestionarios, para el MLQ, se realizó la compra de la licencia para utilizarlo durante un año, a la compañía Mind Garden, que posee los derechos; contando con la autorización de administrarlo a través del sitio *Survey Monkey^R*, y, además, de contar con el análisis estadístico de los resultados.

En tanto que del instrumento para medir la efectividad, se obtuvo la autorización por parte de los creadores, los Doctores Jeremy S. Lurey y Mahesh S. Raisinghani, de la Universidad de Texas, ellos, amablemente, otorgaron el consentimiento de adaptar y utilizar el instrumento, para nuestro estudio sin costo alguno.

Los cuestionarios fueron incorporados a la plataforma conocida como *Survey Monkey^R*, por ser un sitio popular y amigable para los participantes, con fácil acceso y, además, porque permite el monitoreo y el llenado de manera intermitente para los participantes.

6.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

La presentación de resultados incluye los análisis univariado y bivariado. El primero de ellos describe las características demográficas de los participantes, así como la distribución de los cuestionarios; además, explica su tendencia central y una prueba de normalidad de cada variable.

En el segundo análisis, se muestran los niveles de correlación que existen entre las diferentes escalas de los instrumentos, clasificadas por ciudad y género. Esto para establecer los resultados que acepten o rechacen las hipótesis de esta investigación.

La muestra está compuesta por un total de ochenta y cuatro participantes, de los cuales cincuenta son empleados en Ciudad Juárez (59.6%), cuarenta hombres y diez mujeres y, treinta y cuatro empleados son del centro del país (40.4%), catorce hombres y veinte mujeres (ver tabla 7).

CIUDAD	GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
CIUDAD JUÁREZ	HOMBRE	40	47.6
	MUJER	10	11.9
	TOTAL	50	59.6
CENTRO DE MÉXICO	HOMBRE	14	16.6
	MUJER	20	23.8
	TOTAL	34	40.4
		84	100

En el análisis univariado, las estadísticas de tendencia central, dispersión y prueba de normalidad, se calcularon en base a la ubicación geográfica y género para cada instrumento y se muestran en las tablas 9 y 11, esto con el objetivo de determinar si existen diferencias entre los grupos y regiones del país.

En la tabla 9, se observan los valores de las medias, desviaciones estándar y prueba de normalidad para las escalas del cuestionario de liderazgo MLQ.

Prueba de normalidad Shapiro-Wilks Extensión AS R94 (Royston, 1995):

Criterio: se asume que la prueba es significativa si el **valor p < .05**. Lo cual indica que se viola la prueba de normalidad, por el contrario si el **valor p > .05**. Se asume que no se viola la condición de normalidad.

Tabla 8. Significado de las abreviaturas de las sub-escalas del MLQ.

IIA: Influencia idealizada atribuida
IIC: Influencia idealizada conductual
MI: Motivación inspiracional
EI: Estimulación intelectual
CI: Consideración individualizada
RC: Recompensas por contingencia
AEA: Administración por excepción activa
AEP: Administración por excepción pasiva
LFF: Liderazgo Laissez-faire
EF: Esfuerzo extra
E: Efectividad
S: Satisfacción

Se encontró, que de acuerdo con el coeficiente de Shapiro-Wilks, las escalas MI, EF y E, que corresponden a los participantes hombres de Ciudad Juárez, están por debajo del nivel de significancia >0.05 , que son los valores sombreados en la tabla 8, por lo que violan la prueba de normalidad.

Así mismo, las escalas IIA, IC, MI, RC Y S, que corresponden a los participantes hombres del centro de México, violan la prueba de normalidad por estar por debajo del nivel de significancia y, finalmente las escalas IIA, IC, MI, CI, EF, E Y S, tampoco cumplen con la prueba de normalidad en las mujeres del centro del país.

Estas variables, sin embargo se mantuvieron para el análisis final ya que forman parte del instrumento y quizá este resultado depende del tamaño de la muestra.

Tabla 9.
Distribución de datos estadísticos descriptivos (promedios, desviación estándar y prueba de normalidad) de las escalas del MLQ, por ciudad y género de los participantes.

CIUDAD	GÉNERO		IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	AEA	AEP	LLF	EF	E	S	
CIUDAD JUÁREZ	HOMBRE	MEDIA	2.91	2.94	2.88	2.63	2.43	2.79	2.77	1.76	1.16	2.76	2.89	2.83	
		DESV.EST.	.86	.75	.82	.77	.99	.90	.65	.71	.70	1.04	.86	.87	
		SHAPIRO - WILK	.27	.191	.042	.121	.092	.092	.462	.382	.779	.021	.019	.085	
	MUJER	MEDIA	2.62	3.05	2.9	2.7	2.6	2.57	2.62	1.72	1.05	2.53	2.75	2.6	
		DESV.EST.	1.03	0.88	0.90	0.88	1.03	0.95	0.63	0.85	0.63	1.03	0.97	1.04	
		SHAPIRO - WILK	.641	.603	.179	.432	.621	.343	.091	.882	.529	.537	.615	.217	
	CENTRO DE MÉXICO	HOMBRE	MEDIA	3.23	3.26	3.3	2.85	2.89	3.0	2.91	1.69	0.82	2.92	2.94	2.89
			DESV.EST.	0.81	0.73	0.76	0.73	0.81	0.78	0.75	0.60	0.73	0.74	0.70	1.00
			SHAPIRO- WILK	.014	.001	.005	.079	.140	.006	.136	.686	.026	.557	.115	.015
MUJER		MEDIA	3.36	3.32	3.32	2.97	2.88	3.05	2.86	1.31	0.68	2.91	2.97	3.2	
		DESV.EST.	0.57	0.66	0.75	0.50	0.94	0.75	0.59	0.71	0.66	0.92	0.80	0.78	
		SHAPIRO - WILK	.024	.040	.001	.050	.025	.203	.454	.266	.028	.048	.024	.032	

Con respecto al cuestionario de efectividad, en la tabla 10 se muestran los valores de las medias, desviaciones estándar y prueba de normalidad para las escalas del cuestionario de efectividad en equipos de trabajo virtual.

Tabla 10. Significado de las abreviaturas de las sub-escalas del cuestionario de Efectividad.

PD: Proceso de diseño del equipo

CT: Características del trabajo

PSEL: Procedimientos de selección

REL: Relaciones de los miembros del equipo

PE: Proceso del equipo

LIE: Liderazgo interno del equipo

SE: Sistema de educación

SR: Sistema de recompensas

Se encontró que las escalas PSEL y SR que corresponden a los participantes hombres de Ciudad Juárez, están por debajo del nivel de significancia >0.05 , por lo que violan la prueba de normalidad.

Así mismo, las escalas PSEL, SE y SR que corresponden a las participantes mujeres de Ciudad Juárez, violan la prueba de normalidad por estar por debajo del nivel de significancia, de igual forma las escalas CT y SR, que corresponden a los participantes hombres del centro de México, tampoco cumplen con la prueba de normalidad y, finalmente, otra escala que no cumple es la SR perteneciente al grupo de mujeres del centro de México.

Estas variables, sin embargo se mantuvieron para el análisis final ya que forman parte del instrumento y quizá este resultado depende del tamaño de la muestra.

Tabla 11.

Distribución de datos estadísticos descriptivos (promedios, desviación estándar y prueba de normalidad) de las escalas del cuestionario de efectividad, por ciudad y género de los participantes.

CIUDAD	GENERO		PD	CT	PSEL	REL	PE	LIE	SE	SR
CIUDAD JUÁREZ	HOMBRE	MEDIA	2.88	3.1	2.71	2.99	3.06	2.69	3.1	3.17
		DESV.EST.	0.65	0.44	0.70	0.49	0.44	0.71	0.41	0.48
		SHAPIRO - WILK	.246	.094	.005	.755	.872	.307	.586	.000
		MEDIA	2.93	2.92	2.4	3.22	3.1	2.62	3.06	3.3

CENTRO DE MÉXICO	MUJER	DESV.EST.	0.58	0.40	1.17	0.49	0.61	0.89	0.71	0.53
		SHAPIRO - WILK	.195	.294	.048	.711	.342	.637	.044	.001
		MEDIA	2.87	3.1	2.71	3.07	3.03	2.39	3.14	3.32
	HOMBRE	DESV.EST.	0.66	0.41	0.53	0.48	0.35	0.76	0.44	0.50
		SHAPIRO- WILK	.735	.049	.312	.842	.829	.424	.260	.006
		MEDIA	3.17	2.83	2.83	3.13	3.18	2.8	3.14	3.17
	MUJER	DESV.EST.	0.51	0.41	0.85	0.43	0.51	0.74	0.45	0.43
		SHAPIRO- WILK	.531	.137	.004	.449	.601	.166	.391	.035

Coefficiente de correlación de Pearson.

La magnitud del coeficiente de correlación de Pearson determina el grado de significancia de la correlación. Aunque no existen estrictas reglas para evaluar la asociación de las variables en cuestión, algunas reglas generales son expuestas por Cohen (1988) en la siguiente tabla:

Correlación de Pearson es significativa al nivel 0.05 (2-colas).

Tabla 12: Coeficiente de correlación de Pearson	
Valor del coeficiente	Nivel de correlación
$0.1 < r < .3$	pequeña correlación
$0.3 < r < .5$	mediana/moderada correlación
$ r > .5$	fuerte/estrecha correlación

Donde $|r|$ significa el valor absoluto o r (ejemplo, $|r| > .5$ significa $r > .5$ y $r < -.5$).

Por otro lado, los análisis de correlación entre las diferentes escalas de liderazgo y efectividad, arrojaron el siguiente resultado: No existen correlaciones significativas entre las diferentes escalas de liderazgo y efectividad; por lo que se procedió a dividir el archivo por localización y género, volviendo a analizar las correlaciones, y obteniéndose los siguientes resultados. Las variables que se encontraron positivas con una mediana o fuerte correlación se muestran sombreadas en los resultados en las tablas.

En la localidad de Ciudad Juárez, con los participantes por género masculino, se encontró que existe una correlación significativa entre las siguientes sub-escalas (ver tabla 12): a) Administración por excepción activa y Proceso del diseño del equipo con un valor de 0.327, b) Administración por excepción activa y Sistema de educación con 0.359, c) Efectividad y Sistema de educación en un 0.321, d) Satisfacción y Proceso del diseño del equipo con 0.360 y e) Satisfacción y Sistema de educación con 0.360.

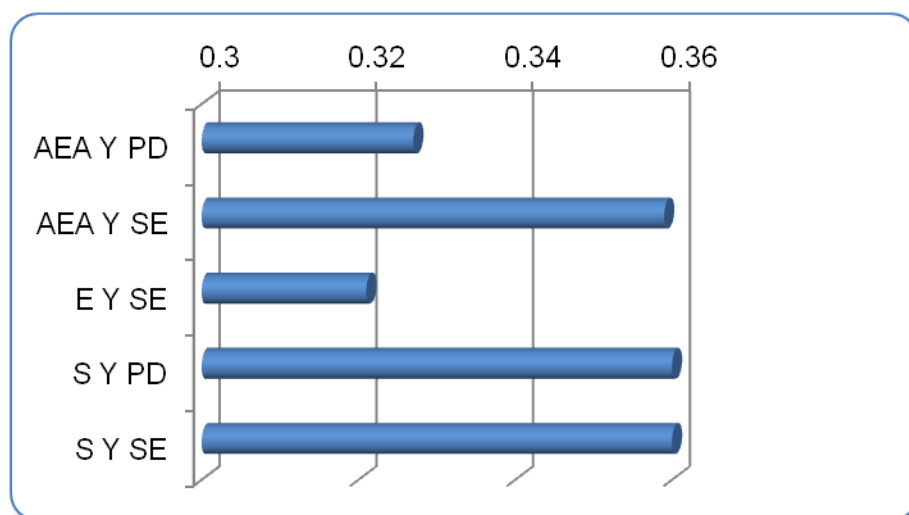
Tabla 13.

Correlaciones entre las sub-escalas del MLQ y el cuestionario de efectividad, en Ciudad Juárez, con los participantes del género masculino.

	PD	CT	PSEL	REL	PE	LIE	SE	SR
IIA	.236	.169	.025	.116	.084	.105	.274	.251
IIC	.224	-.060	.081	.044	.102	-.080	.209	.211
MI	.146	.069	.107	-.069	-.014	-.073	.053	.061
EI	-.016	-.025	.091	-.050	-.036	-.156	.040	.023
CI	.306	.104	.153	.195	.207	.087	.270	.238
RC	.166	.011	.103	-.017	.056	.022	.144	.235

AEA	.327	-.076	.054	.183	-.026	.087	.359	.168
AEP	-.135	-.014	.066	-.217	-.102	.005	-.071	-.262
LFF	-.139	-.181	.136	-.186	.010	-.173	-.071	-.183
EF	.247	.121	.220	.087	.042	.011	.292	.141
E	.308	.133	.149	.139	.146	.084	.321	.265
S	.360	.150	.256	.147	.115	.162	.360	.208

Gráfica 5. Correlaciones moderadas encontradas en Ciudad Juárez con el género masculino ($0.3 < r < 0.5$).



En tanto que, en Ciudad Juárez, pero con los participantes del género femenino (ver tabla 13), se encontraron las siguientes correlaciones moderadas: a) Motivación Inspiracional con Sistema de recompensas con 0.325 y b) Administración por excepción pasiva con Proceso de diseño, Características del trabajo, Procedimientos de selección y Relaciones de los miembros; con valores de 0.310, 0.320, 0.375 y 0.372

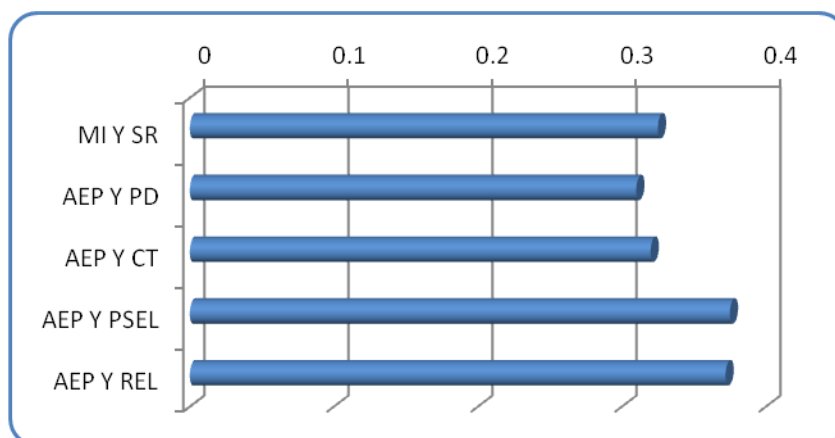
respectivamente. Lo cual indica que las percepciones acerca del liderazgo y la efectividad por género, difieren de manera consistente en esta región.

Tabla 14.

Correlaciones entre las escalas del MLQ y el cuestionario de efectividad, en Ciudad Juárez, con los participantes del género femenino.

	PD	CT	PSEL	REL	PE	LIE	SE	SR
IIA	.078	-.188	.015	.047	.239	.301	.100	.424
IIC	-.229	-.447	-.234	-.134	-.138	-.026	-.196	.169
MI	-.152	-.434	-.158	-.201	.076	.197	-.118	.325
EI	-.312	-.378	-.328	-.446	-.220	-.108	-.282	-.082
CI	-.283	-.374	-.311	-.267	-.161	-.051	-.236	.090
RC	-.215	-.374	-.236	-.285	-.067	.042	-.171	.140
AEA	-.211	-.360	-.322	-.266	-.158	-.102	-.316	.203
AEP	.310	.320	.375	.372	.048	-.002	.141	-.044
LFF	.123	.123	.220	.202	-.074	-.096	.053	-.253
EF	.023	-.136	-.124	-.165	.176	.241	.039	.347
E	.037	-.105	-.097	-.032	.191	.235	.060	.399
S	-.103	-.304	-.202	-.181	.030	.111	-.072	.237

Gráfica 6. Correlaciones moderadas encontradas en Ciudad Juárez con el género femenino ($0.3 < r < 0.5$).



En tanto que, en el centro del país, con los participantes del género masculino, se encontró que existe una correlación significativa entre las siguientes escalas (ver tabla 15): a) Influencia idealizada atribuida con Proceso del equipo y Sistema de educación, con el mismo valor de 0.573, y b) Satisfacción y Proceso del diseño del equipo con 0.577.

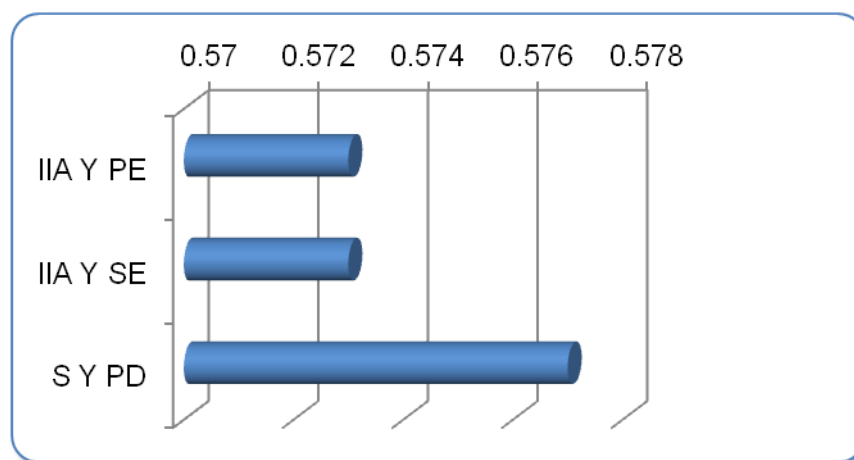
Tabla 15.

Correlaciones entre las escalas del MLQ y el cuestionario de efectividad, en el centro de México, con los participantes del género masculino.

	PD	CT	PSEL	REL	PE	LIE	SE	SR
IIA	.461	.293	.282	.474	.573	.324	.573	.321
IIC	-.016	-.118	.194	.250	.458	.061	.325	.114
MI	.277	.133	.166	.235	.444	.315	.494	.253
EI	.016	-.025	-.014	-.044	.171	-.087	.194	.004
CI	.391	.150	.348	.178	.392	.268	.474	.323
RC	.168	-.119	.289	.194	.388	.193	.393	.195

AEA	-.129	-.306	.059	.071	.196	-.118	.201	.056
AEP	-.006	.005	.146	-.074	.251	-.173	.160	.155
LFF	-.113	.324	.122	.041	.014	.113	-.230	.194
EF	.446	.488	.181	.033	.284	.144	.304	.238
E	.290	.304	.075	.222	.445	.144	.414	.134
S	.577	.494	.367	.108	.277	.160	.294	.339

Gráfica 7. Correlaciones fuertes encontradas en el centro de México con el género masculino ($r > 0.5$).



Finalmente, para el género femenino en el centro del país (ver tabla 15), se encontró que existe una correlación significativa entre las siguientes escalas: a) Influencia idealizada atribuida con Proceso del diseño, Relaciones de los miembros, Proceso del equipo, Sistema de educación y Sistema de recompensas; con valores de 0.447, 0.404, 0.474, 0.450 y 0.418 respectivamente.

Así mismo, b) Influencia idealizada conductual con Proceso del diseño, Proceso del equipo, Sistema de educación y Sistema de recompensas; con valores de 0.415, 0.421, 0.430 y 0.346 respectivamente; c) Estimulación intelectual con Proceso del diseño, Relaciones de los miembros, Proceso del equipo, Liderazgo interno, Sistema de educación y Sistema de recompensas; con valores de 0.393, 0.486, 0.431, 0.473, 0.495 y 0.407 respectivamente.

Otras correlaciones moderadas encontradas fueron: d) Administración por excepción activa con Características del trabajo; con valor de 0.344; e) Administración por excepción pasiva con Sistema de educación; con valor de 0.320; f) Liderazgo laissez faire con Procedimiento de selección; con valor de 0.354; g) Efectividad con Proceso de diseño; con valor de 0.314 y h) Satisfacción con Proceso del diseño; con valor de 0.354.

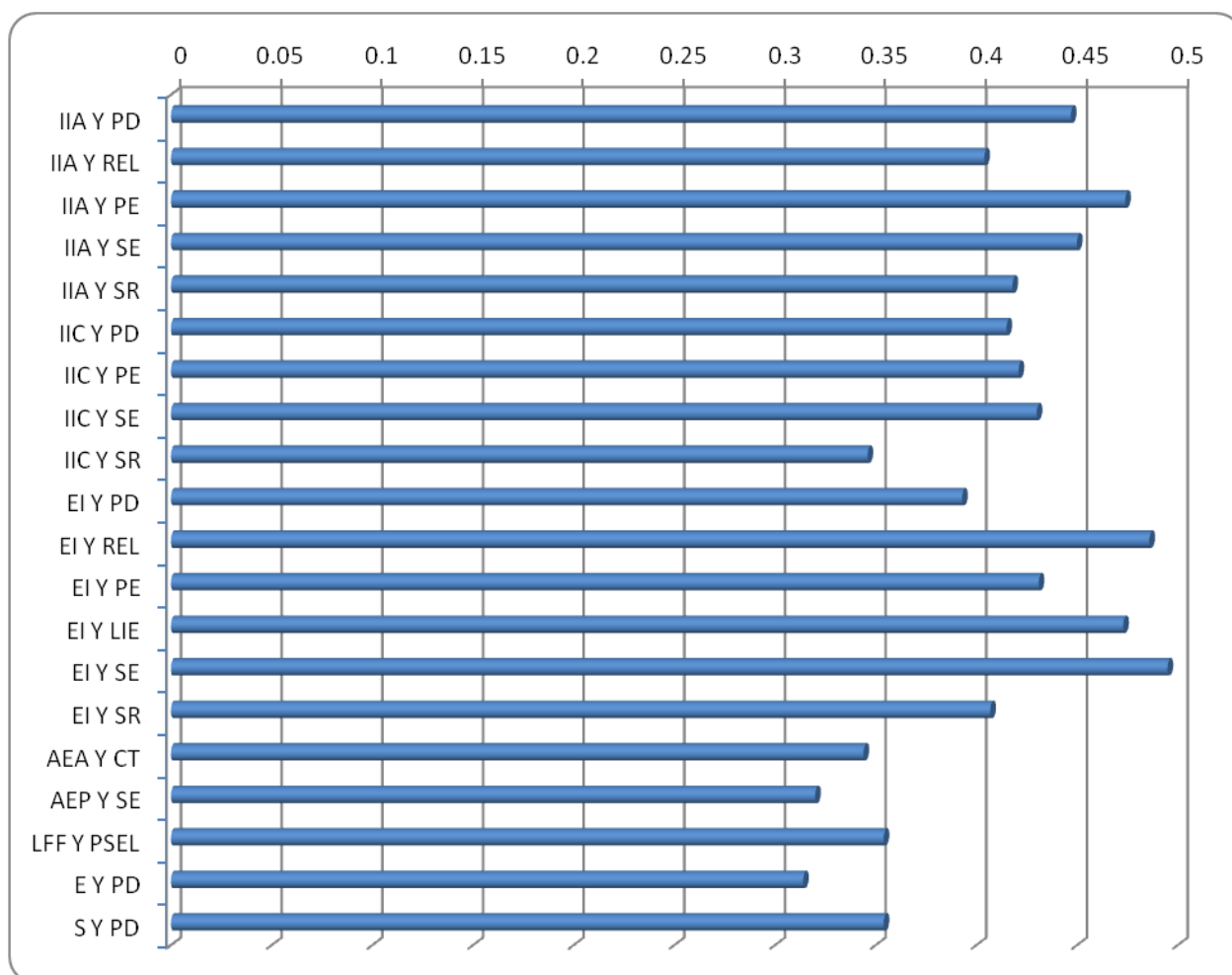
Tabla 16.

Correlaciones entre las escalas del MLQ y el cuestionario de efectividad, en el centro de México, con los participantes del género femenino.

	PD	CT	PSEL	REL	PE	LIE	SE	SR
IIA	.447	.303	-.085	.404	.474	.235	.450	.418
IIC	.415	.295	-.119	.362	.421	.179	.430	.346
MI	.090	.104	-.048	.016	.145	.005	.063	.018
EI	.393	.277	-.010	.486	.431	.473	.495	.407
CI	.167	.060	-.095	.059	.188	-.046	.123	.018
RC	-.017	-.140	.014	.076	-.005	-.271	.021	-.107
AEA	-.031	.344	-.296	-.073	.106	.058	.022	-.050
AEP	.244	.025	.206	.149	.106	.255	.320	.217

LFF	-.119	.282	.354	-.012	-.132	-.131	.252	.023
EF	.128	.180	-.056	.117	.107	-.152	-.174	.147
E	.314	.095	-.108	.131	.308	.013	.104	.088
S	.354	.024	-.183	.079	.267	-.025	.126	.046

Gráfica 8. Correlaciones moderadas encontradas en el centro de México con el género femenino ($0.3 < r < 0.5$).



6.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Los instrumentos utilizados solo miden la percepción de los participantes acerca de los estilos de liderazgo y la efectividad de sus equipos, no se utilizaron indicadores, tales como, la productividad, la calidad o las utilidades de la organización. Por lo tanto, este estudio solo muestra las percepciones reales de los participantes, sin contar con indicadores estadísticos de los resultados de la efectividad de los equipos.

Los indicadores de la efectividad, por equipo, se consideran información confidencial y no son revelados por la organización. Por lo tanto, los participantes, aunque son miembros activos de equipos de trabajo virtual de la organización, ubicados en todo el país, se desconoce a cuales equipos en particular pertenecen.

El corporativo no proporcionó esta información por ser confidencial, por lo que no fue posible analizar las diferencias o similitudes entre los distintos equipos de trabajo que respondieron los cuestionarios.

Las sub-escalas con nivel bajo de normalidad, se mantuvieron en el estudio para el análisis estadístico, ya que forman parte del instrumento y su resultado pudiera ser debido al tamaño de la muestra, que fué reducido por la naturaleza del estudio.

Adicionalmente, por parte de Recursos Humanos, se dio a conocer que los líderes de los equipos son reasignados de manera periódica, dependiendo del proyecto, por lo que los participantes han estado bajo el mando de más de un líder, que es precisamente una característica de un equipo de trabajo virtual.

6.5. VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Después de realizar el análisis estadístico de los resultados, la comprobación y conclusiones de las hipótesis que arrojaron el estudio, están enfocadas, no solo, a la organización donde se realizó el estudio; sino también, pueden permear a otras organizaciones que cuentan con equipos de trabajo en esta modalidad.

Hipótesis 1: El estilo de liderazgo transaccional que se aplica en Ciudad Juárez y en el Centro de México, basado en el género, se relaciona positivamente con la efectividad

de los equipos de trabajo virtual, de las organizaciones globales automotrices en México.

Resultados: En la localidad de Ciudad Juárez, con los participantes del género masculino se encontró que existe una correlación moderada positiva entre la sub-escala de liderazgo transaccional: Administración por excepción activa y las sub-escalas de efectividad: Proceso del diseño del equipo y Sistema de educación con valores de 0.327 y 0.359, respectivamente, por lo cual se acepta la hipótesis para las sub-escalas mencionadas.

Así mismo, en Ciudad Juárez, pero con los participantes del género femenino, se encontró que no existen correlaciones significativas entre las diferentes variables, esto indica que las percepciones acerca del liderazgo transaccional y la efectividad por género, difieren de manera consistente en esta región, por lo que se rechaza la hipótesis para este género.

En tanto que en el centro del país, tampoco se encontraron correlaciones significativas en ambos géneros, entre las diferentes escalas, lo cual indica que las percepciones acerca del liderazgo transaccional y la efectividad por género en esta región, no demuestran que haya una correlación representativa y por lo tanto se rechaza la hipótesis para esta región.

Interpretación: Lo anterior se traduce, en que sólo los participantes del género masculino en Ciudad Juárez perciben un estilo transaccional, en el proceso del diseño de sus equipos y en el sistema de educación que la organización ha implantado. Esto hace sentido con la antigüedad de treinta y cinco años que tiene la organización formando equipos de trabajo y el robusto sistema de educación que se ha logrado por parte del corporativo a lo largo de este tiempo.

Por lo tanto, se percibe que a través de controlar y evitar que no se cumplan las reglas, llevar a cabo acciones correctivas y supervisar a los empleados; la organización ha logrado mantener de forma consistente el proceso del diseño de los equipos y el sistema de educación. Por lo tanto, se acepta la hipótesis sólo para las variables

mencionadas. En el caso del resto de las variables de efectividad se encontró que no se percibe un liderazgo transaccional.

Hipótesis 2: El estilo de liderazgo transformacional que se aplica en Ciudad Juárez, y en el Centro de México, basado en el género, se relaciona positivamente con la efectividad de los equipos de trabajo virtual, de las organizaciones globales automotrices en México.

Resultados: En Ciudad Juárez, con los participantes de ambos géneros, no se encontraron correlaciones significativas entre las diferentes variables, lo cual indica que no se percibe que exista alguna relación, entre el estilo de liderazgo transformacional y la efectividad de los equipos de trabajo, por lo que se rechaza la hipótesis para esta región.

Sin embargo, en el centro del país, con los participantes del género masculino, se encontró que existe una fuerte correlación entre la sub-escala del liderazgo transformacional: Influencia idealizada atribuida y las sub-escalas de efectividad: a) proceso del equipo y b) sistema de educación, con el mismo valor de 0.573.

En tanto que, para el género femenino, también en el centro del país, se encontró que existe una moderada correlación entre la sub-escala del estilo de liderazgo transformacional: c) Influencia idealizada atribuida con Proceso del diseño, Relaciones de los miembros, Proceso del equipo, Sistema de educación y Sistema de recompensas; con valores de 0.447, 0.404, 0.474, 0.450 y 0.418 respectivamente.

Así mismo, d) Influencia idealizada conductual con Proceso del diseño, Proceso del equipo, Sistema de educación y Sistema de recompensas; con valores de 0.415, 0.421, 0.430 y 0.346 respectivamente; y e) Estimulación intelectual con Proceso del diseño, Relaciones de los miembros, Proceso del equipo, Liderazgo interno, Sistema de educación y Sistema de recompensas; con valores de 0.393, 0.486, 0.431, 0.473, 0.495 y 0.407 respectivamente.

Interpretación: Lo anterior demuestra que sólo en el centro del país, se percibe un liderazgo transformacional y sucede en ambos géneros. En el caso de los participantes

del género masculino; ellos perciben que durante el proceso del diseño de los equipos y en su sistema educativo, prevalecen un ambiente de respeto y confianza en sus equipos, además opinan que sus líderes se distinguen por inspirar una visión compartida e incremento de optimismo en ellos.

En el caso de las participantes del género femenino, el liderazgo transformacional es percibido, durante el proceso de los equipos y los sistemas de educación y recompensas, al reconocer de parte de los líderes, un equilibrio en la confianza y respeto mutuos donde los intereses del grupo son la prioridad; además de transmitir confianza debido a su conducta.

En tanto que, en las relaciones entre los miembros, el liderazgo interno del equipo y los sistemas de educación y recompensas; estas participantes distinguen que sus líderes, promueven un inteligente y racional criterio en la resolución de problemas y además ofrecen sugerencias, estimulando las condiciones propicias para fomentar la innovación.

Hipótesis 3: El estilo de liderazgo Laissez faire que se aplica en Ciudad Juárez y en el Centro de México, basado en el género, se relaciona positivamente con la efectividad de los equipos de trabajo virtual, de las organizaciones globales automotrices en México.

Resultados: Se encontraron correlaciones moderadas con las participantes del género femenino en Ciudad Juárez, entre las sub-escalas del liderazgo pasivo: Administración por excepción pasiva y las sub-escalas de la efectividad: a) Proceso del diseño, b) Características del trabajo, c) Procedimiento de selección y d) Relaciones de los miembros; con valores de 0.310, 0.320, 0.375 y 0.372 respectivamente; Lo cual demuestra que el liderazgo laissez faire es percibido en tener relación con las etapas de formación del equipo y las relaciones interpersonales del equipo. Por lo tanto, se acepta la hipótesis para las variables mencionadas.

Interpretación: De lo anterior se deduce que esta conducta entre pasiva y no existente de liderazgo, es percibida como tal, por el género femenino, en relación a que sus líderes no actúan a menos que los problemas surjan y toman una actitud poco

favorable en cuanto a la toma de decisiones, resolución de temas importantes que influyen en el desempeño y satisfacción de las participantes.

Hipótesis 4: Los resultados de la percepción del liderazgo que se aplica en Ciudad Juárez y en el Centro de México, basado en el género, se relacionan positivamente con la efectividad de los equipos de trabajo virtual, de las organizaciones globales automotrices en México.

Resultados: En la localidad de Ciudad Juárez, con los participantes del género masculino se encontraron las siguientes correlaciones moderadas, entre las sub-escalas: Efectividad y Sistema de Educación, un valor de 0.321; entre las sub-escalas Satisfacción y Proceso del diseño del equipo, un valor de 0.360 y entre las sub-escalas Satisfacción y Sistema de Educación, de igual forma un valor de 0.360.

En tanto que, en el centro del país, con los participantes del género masculino, se encontró una fuerte correlación entre las sub-escalas Satisfacción y Proceso del diseño del equipo, con un valor de 0.577; además, en esta misma región, con el género femenino, se encontraron correlaciones moderadas en: Efectividad con Proceso de diseño; con valor de 0.314 y Satisfacción con Proceso del diseño; con valor de 0.354. Por lo tanto, se acepta la hipótesis sólo para las sub-escalas mencionadas.

Interpretación: Se puede concluir que en Ciudad Juárez, los participantes del género masculino, perciben que la efectividad en sus equipos se debe en parte a su sistema de educación; además les agrada y están de acuerdo con el proceso de diseño de sus equipos y el sistema de educación que la organización ha mantenido los últimos años.

En el caso de los participantes de ambos géneros del centro del país, ellos demostraron un alto grado de satisfacción en el proceso de diseño de sus equipos, esto significa que, están de acuerdo, en cómo sus equipos son conformados antes de iniciar cada proyecto.

CONCLUSIONES

Esta investigación fué motivada por el interés de conocer el grado de relación que existe entre los estilos de liderazgo y la efectividad en los equipos de trabajo virtuales, en las organizaciones globales con presencia en México; este interés surgió debido al notable incremento en la utilización de equipos de trabajo virtual en las organizaciones debido a la globalización.

En el campo laboral, se presentó la oportunidad de participar en algunas ocasiones en equipos virtuales en las etapas de diseño y lanzamiento de nuevos productos, esto generó una especial inquietud por observar de cerca y analizar las complejidades que surgen en esta dinámica de trabajo en equipo.

Los equipos de trabajo pueden ser complejos de dirigir, debido a sus variables psicosociales, diversidad cultural, factores económicos y procesos administrativos; además esta complejidad se acentúa, debido a la dispersión geográfica y alta dependencia en las tecnologías de la información. Esta propagación de equipos de trabajo que utilizan esta modalidad, demanda identificar los factores críticos que intervienen en su efectividad al momento de dirigirlos.

De tal forma, que se procedió a llevar cabo la realización de esta investigación, en la cual, se examinaron diversos aspectos que tienen que ver con el liderazgo que se aplica en los equipos de trabajo; haciendo un recorrido desde las teorías clásicas del liderazgo a principios del siglo XX, hasta el enfoque contemporáneo, que utiliza las tecnologías de la información en esta economía globalizada.

Posteriormente como marco de referencia, en un contexto global, se refirieron las características, modos de operación, ventajas y desventajas, tecnologías utilizadas, aspectos sociales, organizacionales, culturales, productivos y generacionales, de los equipos de trabajo virtuales; para adentrarse en el estudio de esta dinámica de trabajo en equipo.

El objetivo general de realizar el diagnóstico de la relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad de los equipos de trabajo virtual, en la organización global DELPHI

México, y los objetivos específicos de analizar esta relación, por región y género, se llevaron a cabo satisfactoriamente, al analizar la información correspondiente a la percepción que tienen los integrantes de los equipos, acerca de los estilos de liderazgo que observan y la efectividad de sus equipos, esto para determinar las correlaciones existentes entre las variables de liderazgo y efectividad de los equipos.

Se utilizaron instrumentos reconocidos y validados en el tema, como el instrumento "Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ" y el Cuestionario Empírico de Efectividad de equipos virtuales, que cumplieron satisfactoriamente con las pruebas de confiabilidad con el uso del índice Alpha de Cronbach. Cada una de las hipótesis del estudio se pudo comprobar empleando técnicas de estadística descriptivas e inferenciales de tipo univariado y bivariado.

Al concluir esta investigación podemos decir, que solo se encontraron correlaciones positivas en el cruce de algunas escalas de los estilos de liderazgo con las variables de efectividad; como en el caso de Ciudad Juárez, donde el estilo de liderazgo transaccional es percibido sólo por los participantes del género masculino en sólo dos variables de la efectividad; en el proceso del diseño de sus equipos y en el sistema de educación.

A lo largo de la investigación de campo, se presentó la oportunidad de presenciar una junta de trabajo en la organización DELPHI, en la cual se reunieron miembros de un equipo de trabajo, localizados en cinco ciudades del país. Durante el desarrollo de la reunión se demostró la habilidad y destreza con que los participantes se desenvolvían en el uso de la plataforma virtual que utilizaban; esto habla de la forma eficiente en que la organización controla y supervisa a sus empleados para capacitarse y mantenerse actualizados en el uso de los recursos tecnológicos adecuados a este tipo de reuniones y confirma los resultados de la hipótesis.

Por otro lado, este estilo no es percibido por el género femenino en Ciudad Juárez, ni tampoco por ambos géneros en el centro del país; esto demuestra que los líderes en esos lugares, no suelen recurrir a estrictos controles de supervisión, ni al uso de

estímulos o compensaciones para motivar a sus empleados en lograr los objetivos de la organización.

Otras correlaciones positivas encontradas, fueron en el centro del país, donde el liderazgo transformacional es percibido en ambos géneros; los participantes del género masculino; lo perciben durante la etapa del proceso del diseño del equipo y en su sistema educativo; esto demuestra la disposición que tienen los líderes en esa región, por promover un ambiente de respeto y confianza, y el esfuerzo que le dedican a capacitar a sus empleados.

Y en el caso de las participantes del género femenino de esa región, este estilo de liderazgo es percibido, durante el proceso de los equipos, relaciones interpersonales y en sus sistemas de educación y recompensas; al reconocer el respeto y admiración hacia sus líderes, que logran que se les respete y admire debido a su conducta que transmite confianza y entusiasmo.

Además, éstas participantes distinguen, que en las relaciones laborales, el liderazgo interno del equipo y el sistema de educación; sus líderes, promueven la inteligencia, la racionalidad, la creatividad y la solución de problemas, siempre buscando la innovación y el cuestionamiento del status quo.

En el caso del liderazgo Laissez, faire, se encontró que solo los participantes del género femenino en Ciudad Juárez, perciben esta conducta entre pasiva y no existente, ya que demostraron que sus líderes solo actúan a menos que surja algún problema y suelen evitar la toma de decisiones y temas importantes.

Ante lo anterior, se concluye que los integrantes de los equipos que conformaron la muestra, difieren en sus percepciones por región y género; debido a que en el centro del país, los líderes suelen ser más empáticos con sus subordinados, que sus colegas en la frontera; además de que no asocian la efectividad en todas sus dimensiones con los estilos de liderazgo que aplican sus líderes, esto debido a que el resto de las variables de efectividad no presentaron correlación con los estilos de liderazgo.

Así mismo, se puede inferir que en general estos miembros de equipos virtuales, se comprometen más por la necesidad de realizarse profesionalmente y porque que se les ofrecen sueldos competitivos y atractivas prestaciones, que por sentirse motivados e inspirados a realizar sus asignaciones.

Todo lo anterior nos lleva a la reflexión de que en la organización falta trabajar, en mejorar la percepción que tienen los empleados acerca del liderazgo que se aplica; los empleados en realidad se comprometen como ya lo habíamos señalado, por cuestiones de necesidad ante las escasas oportunidades laborales en nuestro país; al apreciar los beneficios económicos o sociales que ofrece la organización o incluso por sentimientos de obligación y lealtad, más que por las actitudes y estilos de liderazgo de sus líderes.

Finalmente, es necesario conocer como interpretan, aprecian y manifiestan los líderes, el compromiso organizacional, y así poder establecer que tan comprometidos se encuentran ellos. Esto es porque los líderes tienen la responsabilidad de influir y ser ejemplo entre sus subordinados; si ellos expresan un elevado compromiso hacia la organización, serán capaces de transmitirlo y desarrollarlo entre sus empleados.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados del estudio, se proponen cinco recomendaciones, enfocadas a elevar los niveles de correlación que resultaron bajos en este estudio. Estas recomendaciones se proponen, considerando que la mayoría de las variables de liderazgo y efectividad, mostraron correlaciones pequeñas entre ellas, y los retos que los líderes enfrentan en esta modalidad de negocios, continúan representando un desafío que superar; esta complejidad de dirigir a distancia, abre un área sustancial de oportunidades en la investigación de las teorías de liderazgo, en las organizaciones del siglo XXI.

En primer lugar, para elevar el nivel de correlación entre *Estilos Liderazgo y Características del Trabajo*, se recomienda diseñar un plan estratégico, que busque ampliar las oportunidades de desarrollo en cada una de las posiciones que los miembros de los equipos desempeñan, con el fin de aumentar sus conocimientos y habilidades en sus asignaciones.

En segundo lugar, promover la construcción de la confianza, la interdependencia, el intercambio de información y la negociación y resolución de conflictos entre los miembros de los equipos; a su vez, realizando evaluaciones periódicas en estos aspectos tan importantes, para fortalecer la relación entre *Estilos de Liderazgo y Las Relaciones entre los miembros*.

En tercer lugar se recomienda, evaluar los métodos que se utilizan en los procedimientos de selección de los miembros de los equipos, averiguar si los miembros son seleccionados por reunir ciertos perfiles de competencias y habilidades o simplemente por tener disponibilidad de tiempo. Esto contribuirá a elevar el nivel de correlación entre *Estilos de Liderazgo y los Procedimientos de selección*.

En cuarto lugar, para mejorar la relación entre *Estilos de Liderazgo y Liderazgo interno del equipo*, se sugiere aumentar el apoyo hacia los miembros de los equipos, a través de mentorías; estableciendo metas claras, posibles de alcanzar, trabajando en conjunto y procurando el mejoramiento, tanto personal como empresarial, alineados con los objetivos de la organización.

Finalmente, en quinto lugar, se recomienda conocer las opiniones por parte de los miembros de los equipos, con respecto al sistema de recompensas que la organización ofrece; consultar sus impresiones y niveles de satisfacción, acerca de, si los incentivos y recompensas sean otorgados a nivel personal o en equipo. Esto contribuirá a elevar el nivel de correlación entre los *Estilos de Liderazgo y Los Sistemas de Recompensas*.

INVESTIGACIONES FUTURAS

Después de concluir este trabajo de investigación, se sugiere ampliar el estudio considerando tres etapas: en primer lugar, incorporando variables adicionales; tales como, diversidad, presiones externas, tecnología, satisfacción y desempeño, ya que, estas áreas potenciales emergieron a lo largo del estudio, y de las cuales no se obtuvieron datos.

La dinámica laboral que predomina en este ambiente, genera múltiples factores potenciales, que no pueden pasar desapercibidos en un trabajo de investigación en este contexto de negocios; un estudio ambicioso se puede realizar, con el fin de obtener conclusiones de mayor alcance.

En segundo lugar, investigar las diferencias generacionales con respecto al desempeño de los miembros de los equipos; pudiera enfocarse a una generación en particular, o en múltiples generaciones en una estructura comparativa, con el fin de analizar, la dinámica laboral y el encuentro generacional que se presenta en dichas organizaciones.

Finalmente, en tercer lugar, incorporar la medición de los niveles de efectividad que cada equipo obtiene en sus proyectos, con el propósito de monitorear estos indicadores, posteriormente, a la implementación de cada una de las mejoras sugeridas.

ANEXOS

ANEXO 1.

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Versión Integrante.

Nombre: _____ Fecha: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato, tal como es percibido por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.** Por favor conteste este cuestionario sin identificarse Ud. La información será tratada de manera anónima.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz (X) enseguida del número, por ejemplo: 1 X.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Con frecuencia o siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy calificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4

7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a ver los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4

31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4

ANEXO 2.**CUESTIONARIO DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE EFECTIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL.**

Nombre: _____ Fecha: _____

En las siguientes páginas se presentan 48 afirmaciones descriptivas. Por favor, juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la percepción de su equipo de trabajo. Conteste este cuestionario sin identificarse, la información será tratada de manera anónima.

Marque con una (X) cada respuesta.

Preguntas 1-9 constan de información específica acerca de su equipo y como fue formado.

	Muy de acuerdo	de acuerdo	desacuerdo	Muy desacuerdo	no aplica
1. Fui invitado a participar en la formación de este equipo.	()	()	()	()	()
2. Los miembros del equipo pudieron hacer sugerencias cuando se formó el equipo.	()	()	()	()	()
3. Consideraciones fueron dadas a los integrantes del equipo durante el diseño del equipo.	()	()	()	()	()
4. Quienes diseñaron el equipo consideraron a toda la organización.	()	()	()	()	()
5. Recibí suficiente información para entender el propósito del equipo, cuando fui notificado de ser parte del equipo.	()	()	()	()	()
6. Mi rol en el equipo fue claramente explicado durante esta notificación.	()	()	()	()	()
7. Los nuevos miembros pueden rápidamente ser integrados.	()	()	()	()	()

8. Los nuevos miembros pueden acceder a
- Información crítica.

Las preguntas 9 a 12 son acerca de las características de su trabajo y como la gente fue seleccionada para ser miembro del equipo.

9. Obtengo intrínseco reconocimiento y
- satisfacción de mi trabajo.
10. Encuentro retos en mi trabajo.
11. Mi trabajo me da la oportunidad de desarrollar
- mis conocimientos y habilidades.
12. Soy capaz de agregar valor al equipo de trabajo.

Las preguntas 13 a 15 son acerca de los procedimientos de selección.

13. Los miembros fueron seleccionados en base
- A sus talentos y habilidades.
14. Al ser seleccionados, los miembros eran
- técnicamente competentes con las herramientas
para hacer su trabajo e interactuar con otros
trabajadores.
15. Los miembros fueron seleccionados simple-
- mente porque no estaban comprometidos
y estaban disponibles para este proyecto.

Las preguntas de 16 a la 24 son acerca de las relaciones de los miembros dentro de sus equipos.

16. Los miembros tuvieron la oportunidad de
- conocerse entre ellos en persona antes
de iniciar el proyecto.

17. Durante la primera junta del equipo, se discutieron los propósitos y metas del equipo. () () () () ()
18. Durante la primera junta, se realizaron ejercicios de juntas individuales, creación de comunicación efectiva y resolución de conflictos. () () () () ()
19. Confío en los otros miembros del equipo para completar mi trabajo. () () () () ()
20. Los miembros confían entre ellos y se consultan si necesitan apoyo. () () () () ()
21. Los miembros experimentan un sentido de compartir metas y objetivos. () () () () ()
22. El compartir conocimiento e información dentro del equipo es una norma. () () () () ()
23. Nuestro equipo es una unidad con cohesión. () () () () ()
24. Cuando hay desacuerdos, son direccionados de inmediato para resolverlos. () () () () ()

Las preguntas de la 25 a la 34 son acerca del proceso del equipo.

25. Las juntas presenciales son llevadas a cabo cada vez que es posible, para que los miembros puedan discutir asuntos juntos. () () () () ()
26. Se dedica un tiempo a desarrollar relaciones sociales así como a direccionar () () () () ()

asuntos de negocios durante esas juntas.

27. Los miembros regularmente utilizan el teléfono () () () () ()

y conferencias en línea para compartir ideas.

28. Se dedica un tiempo a desarrollar relaciones () () () () ()

sociales así como a direccionar asuntos de negocios durante esas conferencias en línea.

29. El equipo estableció una tendencia de éxito () () () () ()

desde sus inicios.

30. El equipo celebra sus éxitos. () () () () ()

31. El equipo reconoce los talentos colectivos. () () () () ()

32. El equipo tiene un entendimiento compartido. () () () () ()

33. Tenemos claro como desempeñar mejor () () () () ()
nuestro trabajo.

34. Nuestro equipo tiene un proceso establecido, () () () () ()
para la toma de decisiones.

Las preguntas de la 34 a la 39 son sobre el liderazgo interno del equipo.

35. Los miembros utilizan su propio juicio para () () () () ()
resolver problemas.

36. Los líderes ofrecen nuevas ideas o enfoques () () () () ()
para hacer mejor nuestros trabajos.

37. Los líderes son amigables y pueden ser () () () () ()
accesibles.

38. Los miembros sienten que los líderes son () () () () ()

útiles y los apoyan.

39. Los líderes se aseguran que los miembros () () () () ()
tengan claras las metas a alcanzar.

40. Los líderes mantienen a sus miembros () () () () ()
trabajando juntos como equipo.

Las preguntas de la 41 a la 46 son acerca del sistema de educación organizacional.

41. La organización tiene un robusto sistema () () () () ()
educacional.

42. Recibo suficiente entrenamiento de la () () () () ()
organización para desarrollar mis habilidades.

43. Desde la formación del equipo, los miembros () () () () ()
han recibido entrenamiento enfocado a ser
más efectivos en el ambiente de trabajo virtual.

44. El entrenamiento está basado en habilidades () () () () ()
técnicas como uso de software o conocimiento
del producto.

45. Los seminarios de entrenamiento fueron () () () () ()
desarrollados específicamente para
ayudarnos a comunicarnos efectivamente
con nuestros compañeros de otras localidades.

46. Soy recompensado individualmente por mis () () () () ()
esfuerzos.

Las preguntas de la 47 y 48 son acerca del sistema de recompensas.

47. Todos los miembros son recompensados () () () () ()

cuando el equipo alcanza sus objetivos.

48. Nuestro equipo es apoyado por la organización. () () () () ()

ANEXO 3.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Organización global: Una organización global es aquella que tiene presencia en varios países, para crear una institución de este tipo es importante que los administradores tengan en claro cómo funciona el mercado internacional y en base a ello generar una estrategia global (Gatautis, 2009).

Equipo de trabajo virtual: Los equipos de trabajo virtual son un fenómeno reciente, usualmente se definen como equipos de trabajo temporales, que utilizan las tecnologías de la información para comunicarse, con diversidad cultural y dispersos geográficamente (Jarvenpaa y Leidner, 1999).

E-business: Kalakota y Robinson (2001) lo definen como el comercio que incluye e integra entradas y salidas de negocios basados en el uso del internet y la tecnología de las comunicaciones. Se le conoce también como comercio electrónico, y juega un papel importante en la economía actual, ya que un sin número de operaciones son realizadas por usuarios, empresarios, ejecutivos e inversionistas (Phan, 2003).

Motivación intrínseca: Algunos investigadores la definen como una conducta de un individuo enfocada en su propio beneficio o satisfacción en lugar de obtener recompensas externas (Cooper y Jayatilaka, 2006; Gkorezis y Petridou, 2008). Otros estudios la definen como la satisfacción que se obtiene al lograr una meta a través de cualidades personales y valores (Shiraz, 2011).

Motivación extrínseca: Es a menudo vista como el mayor componente del liderazgo transaccional, es una técnica que busca motivar empleados apelando a sus propios intereses. De acuerdo con Gkorezis y Petridou (2008), la motivación extrínseca es categorizada como un esfuerzo tomado por empleados con el deseo de ejecutar una tarea específica basada en una recompensa externa tales como el reconocimiento, halago o incentivo monetario.

Planeación de recursos empresariales (ERP): Es una herramienta avanzada relativamente reciente, para administrar y facilitar la información. Integra todas las

facetas de la organización incluyendo Inventarios, Planeación, Logística, Manufactura, Ventas, Recursos Humanos, Nóminas y Finanzas.

Tecnología de software web 2.0: El término Web 2.0 comprende aquellos sitios web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la world wide web (www). Un sitio Web 2.0 permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por usuarios en una comunidad en línea.

FUENTES DE INFORMACIÓN.

Alcover, C.; R. Rico y F. Gil (2011). "Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles", *Papeles del Psicólogo*, vol. 32(1), pp. 7-16.

Alegría, T., Alonso, J. y Carrillo, J. (1995), "Reestructuración productiva y cambio territorial en el norte de México: Consolidación de un segundo eje de industrialización". Ponencia. Seminario Internacional Impactos Territoriales de Procesos de Reestructuración, Instituto de Estudios Urbanos, Santiago, julio 12-14.

Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27: 203-230.

Altschuller, S., & Benbunan-Fich, R. (2010). Trust, performance, and the communication process in ad hoc decisionmaking virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16: 27-47.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization science*, 3(3), 321-341.

Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a "case" in point. *Management Decision*, 41(10), 1076-1088.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership:: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 421-449

Bales, R. F. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. *Readings in social psychology*, *3*, 437-447.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Atwater, L. E. (2007). The mediating effects of leadership and interaction style in face-to-face and virtual teams. *Leadership at a distance: Research in technologically-supported work*, 127-150.

Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Warren, J. E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly*, *20*(5).

Bass, B.M. (1985). From Transactional to transformational leadership: Learning to share vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19-36.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, *14*(5).

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, *17*(3-4), 541-554.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; Sampler Set; Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-short*. Mind Garden.

Bass, B., & Riggio, R. (2006). Transformational leadership. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Bennett, D. (2011). I'll have my robots talk to your robots'. *Bloomberg Businessweek*, 52-59.

Bennis, W., & Biderman, P.W. (1997). Organizing genius: The secrets of creative collaboration. Reading, MA: Addison-Wesley.

Berry, G.R. (2011). Enhancing Effectiveness on teams. *Journal of Business Communications* 48(2), 186-206.

Besson, P., & Rowe, F. (2001). ERP project dynamics and enacted dialogue: perceived understanding, perceived leeway, and the nature of task-related conflicts. *ACM SIGMIS Database*, 32(4), 47-66.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.

Blanchard, K., Hersey, P., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17, 60–71.

Bonneau, V. & Gensollen, M. (2007). Web 2.0: the Internet as a digital common. *Communications & Strategies*, no. 65, 1st quarter 2007, pp. 9-12.

Burgess, D. (2005). What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit? *Journal of Business Communication*, 42(4), 324–348.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Ross Publishers.

Burtha, M., & Connaughton, S.L. (2004). Learning the secrets of long distance leadership. *Knowledge and Management review*, 7(1), 24-27.

Camelo, García y Souza (2010). “Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, núm. 42, pp. 113-150.

Carrillo, J., & Hualde, A. (1996). Delphi-General Motors: centro de investigación y desarrollo o maquiladora de alta tecnología. *Ponencia. Coloquio Internacional Aprendizaje Tecnológico, Innovación y Política Industrial: Experiencias Nacionales e Internacionales, UAM-Xochimilco, México, Septiembre, 25-27*.

- Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed teams. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workspace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81–90.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 363-376.
- Cawthon, D. L. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1-4.
- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied Psychological Measurement*, 12(4), 425-434.
- Cordery, J. L., & Soo, C. (2008). Overcoming impediments to team effectiveness. *Human Factors & Ergonomics in Manufacturing*, 18(5), 487–500.
- Cramton, C. D., & Webber, S. S. (2005). Relationships among geographic dispersion, team processes, and effectiveness in software development work teams. *Journal of Business Research*, 58: 758-765.
- Crandall, W., & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues [Electronic version]. *SAM Advanced Management Journal*, 70(3), 30–37.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(1).
- Cronbach L.J. Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*. 1951;16:297-334.
- Chatman, J. A., & Eunyoung Cha, S. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45, 19–34;
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, 3ra Edición, México, DF: Edit. McGraw Hill.

Chuang, W., 2005. Exploring Relationships among Trust, Leadership Styles, and Collective Efficacy. Master's thesis. Department of Information Management National Central University, Taiwan

Cohen, S. G., & Gibson, C. B. (2003). In the beginning: Introduction and framework. In C. B. Gibson, & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating Conditions for virtual team effectiveness* (pp. 1-14). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Colfax, R. S., Santos, A. T., & Diego, J. (2009). Virtual leadership: A green possibility in critical times but can it really work? *Journal of International Business Research*, 8(2).

Cummings, J. N., & Haas, M. R. (2012). So many teams, so little time: Time allocation matters in geographically dispersed teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 316-341.

Dewar, T. (2006). A virtual team, virtually impossible?. *Performance Improvement*, 45(5), 22-28.

Driscoll, K., & McKee, M. (2007). Restoring a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73, 205–217.

Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The developmental social psychology of gender*, 123-174.

Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: The prime challenge of multi-project management. *International Journal of Project Management*, 21, 403–409.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw Hill.

Fisher, E. A. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347–367.

Fisher, S. (2001). "Virtual Interface Environments"(1989). *Multimedia: From Wagner to Virtual Reality*, 237.

García, A. (2009). "Equipos de trabajo, incentivos y monitoreo en la Industria Automotriz: el caso de un proveedor de puertas en Puebla", en Adriana Martínez (coord.), *Innovación y competitividad en la Sociedad del Conocimiento*, México: Plaza y Valdés, pp. 423-451.

García, A. y A. Escalante (2011). "Procesos de coordinación en las empresas de la Industria Automotriz", en *La Empresa en México: teoría y práctica*, México: Editorial Fontamara-uaem, pp. 41-71.

Gardner, D. G., Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(3), 307–322.

Gatautis, R. (2009). Toward ebusiness support policy development: Lithuania perspectives. *Economics & Management*, 14, p. 388-396.

Gebauer, H., Krempl, R., & Fleisch, E. (2008). Exploring the effect of cognitive biases on customer support services. *Creativity & Innovation Management*, 17(1), 58–70.

Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.

Ghiselli, E. E. (1963). The validity of management traits in relation to occupational level. *Personnel Psychology*, 16(2), 109-113.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M (1997). *Organizations: Behavior, structure, process* (10th ed.). New York, NY: McGraw Hill.

Gibson, R. (2003). Rethinking the leadership agenda. *Financial Executive Institute*, 19, 30-44.

Gibson, C.B. and S.G. Cohen (2003). " Virtual teams that work: Creating conditions for effective virtual teams".

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.

Gorelick, C. K. (2000). *Toward an understanding of organizational learning and collaborative technology: A case study of structuration and sense making in a virtual project team* (Doctoral dissertation, George Washington University).

Hartog, D.N.D., & Van Muijen, J.J. (1997). Transactional versus transformational leadership: *An analysis of the MLQ*. *Journal of occupational & Organizational Psychology*, 70(1), 19.

Hernández, D. (1994). Qualitative distances. *Spatial Information Theory. A Theoretical Basis for GIS Lecture Notes in Computer Science, Volume 988*, 1995, pp 45-57.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación* (2a. Ed.). México: McGraw Hill.

Hernández, R. F., & Baptista, C. P.(2004). *Metodología de la Investigación* (3ra edición) México: Mc Graw Hill.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.

Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*. Vol, 2, 83-93.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Holland, J. B., Malvey, D., & Fottler, M. D. (2009). Health care globalization: A need for virtual leadership. *The Health Care Manager (Frederick)*, 28(2), 117-123.

Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management*, 7, 36-47.

Hong, Y. Y., Chiu, C. Y., Dweck, C. S., Lin, D. M. S., & Wan, W. (1999). Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 588.

Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 1–11.

Horwitz, M. F., Bravington, D., & Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: Identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 472–494.

Hossain, L., & Wigand, R. T. (2004). ICT enabled of virtual collaboration through trust. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(1).

Huang, R., Kahai, S. y Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26, 1098-1110.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*.

Jamrog, J., Vickers, M. & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, 29(3) 9-19.

Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2001/2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7– 40.

Kerber, K. W., & Buono, A. F. (2004). Leadership challenges in global virtual teams: Lessons from the field. *SAM Advanced Management Journal*, 69(4), 4-10.

Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see: The key to virtual leadership. *Nursing Economics*, 28(2), 114-115.

Kikuchi, T. (2004). Virtual integration and endogenous growth in the world economy. *International Advances in Economic Research*, 10, 289-296.

Kimble, C., Barlow, A., & Li, F. (2000). Effective virtual teams through communities of practice. *Strathclyde Business School Management Science Working Paper*, (2000/9).

Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16(3), 67–79.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management*, 47(2), 175-192.

Kirkman, B. L. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal Management*, 31(5)700-718.

Klein, J. A., & Kleinhanns, A. (2003). Closing the time gap in virtual teams. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 381-399). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Electronic media variety and virtual team performance: The mediating role of task complexity coping mechanisms. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 55: 325-344.

Kossler, M. E., & Prestridge, S. (1996). Geographically dispersed teams. *Issues & Observations*, 16(2/3), 9-11.

Kouzes, J.P., & Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2005). *Desafío del liderazgo, El: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Ediciones Granica SA.

Kozlowski, S., & Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 333-375.

LaBrosse, M. (2008). Managing of virtual teams. *Employment Relations Today*, 35(2), 81–86.

LaRue, B., Childs, P., Larson, K., & Goldsmith, M. (2004). *Leading organizations from the inside out: Unleashing the collaborative genius of action-learning teams*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Likert, R. (1977). Management styles and the human component. *Management review*, 66, 23-28, 43-45.

Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Lojeski, K. S. (2009). *Leading the virtual workforce: How great leaders transform organizations in the 21st century* (Vol. 14). John Wiley & Sons.

Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo*. México. Editorial Thomson.

Lurey J.S., & Raisinghani M.S. (2001). *An empirical study of best practices in virtual teams*, *Information and systems*, 38(8), 523.

Luther, K., & Bruckman, A. (2010). Flash collabs: Collaborative innovation networks in online communities of animators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(4), 6571-6581

Malhotra, A., & Majchrzak, A. (2004). Enabling knowledge creation in global virtual teams: Best practices for IT support and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(4), 75.

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.

Malone, T. W. (2004). *The future of work—How the new order of business will shape your organization, your management style, and your life*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39.

Martin, A., & Bal, V. (2006). The state of teams. *Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.*

Martin, C. A., & Tulgan, B. (2004). Managing the generation mix: From urgency to opportunity. Amherst, MA: HRD Press.

Martins, L., Gilson, M.T. Maynard, (2004). From virtual teams: What do we know and where do we go from here. *Journal Management, 30*, 805-835

Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*, 410–476.

Mattarelli, E., & Tagliaventi, M. (2010). Work-related identities, virtual work acceptance and the development of globalized work practices in globally distributed teams. *Industry & Innovation, 17*(4), 415–443.

Miles, S. J., & Mangold, G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons, 48*, 535–545.

Miller, C. Z., Aqeel-Alzrooni, S., & Campbell, R. W. (2010). Learning to collaborate in COINs: Insights from a multidisciplinary global virtual collaboration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2*(4), 6543-6550.

Mind Garden (1999). Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key.

Montoya-Weiss, M. M., & Massey, A. P. (2001). New product development decision-making effectiveness: Comparing individuals, face-to-face teams, and virtual teams. *Decision Sciences, 32*, 575-600.

Moorhead, G., & Griffin, R. (2004). Organizational behavior: Managing people and organization. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Mortensen, M., Woolley, A. W., & O'Leary, M. B. (2007). Conditions enabling effective multiple team membership. In K. Crowston, S. Sieber, & E. Wynn (Eds.), *virtuality and virtualization* (Vol. 236, pp. 215–228). Portland, OR: Springer.

Munkvold, B. E., & Ziguers, I. (2007). Process and technology challenges in swift-starting virtual teams. *Information and Management*, 44(3), 287-299.

Nemiro, J. (2004). *Creativity in virtual teams: Key components for success*(Vol. 6). John Wiley & Sons.

O'Leary, M., Mortensen, M., & Woolley, Anita. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, 36, 461–478.

Ortega, A., Sanchez-Manzanares, M., Gil, F., & Rico, R. (2010). Team learning and effectiveness in virtual project teams: The role of beliefs about interpersonal context. *Spanish Journal of Psychology*, 13: 267-276.

Pauleen, D.J (2003). Leadership in a global virtual team: an action learning approach. *"Leadership & Organization Development Journal*, 24(3): 153.

Pauleen, D. J. (2004). An inductively derived model of leader-initiated relationship building with virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 20 (3), 227-256.

Pazos, P. (2012). Conflict management and effectiveness in virtual teams. *Team Performance Management*, 18: 401-417.

Phillips, A. (2009). Realistic Team Building in a Nurse Managed Clinic Setting. *Internet Journal of Advanced Nursing Practice*, 10(1), 4-9.

Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004, January). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *Database for Advances in Information Systems*, 35, 6–36. Recuperado de ABI/INFORM Global.

Pridmore, J., & Phillips-Wren, G. (2011). Assessing decision making quality in face-to-face teams versus virtual teams in a virtual world. *Journal of Decision Systems*, 20: 283-308.

- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20: 343-357.
- Rack, O., Ellwart, T., Hertel, G., & Konradt, U. (2011). Team-based rewards in computer-mediated groups. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 419–438.
- Ramsden, P. (2000). *Learning to lead in higher education*. New York, NY: Routledge Falmer.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, T. (2010). Managing sales teams in a virtual environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27: 213-224.
- Reddin, P. (1999). *Wild West Shows*. University of Illinois Press.
- Reilly, R., & Lojeski, K. (2009). Leading the dispersed workforce. *Mechanical Engineering*, 131(11), 30–34.
- Rico, R., & Cohen, S. G. (2005). Effects of task interdependence and type of communication on performance in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 20: 261-274.
- Rouche, J. E., Baker, G. A., & Rose, R. R. (2002). *Shared vision—Transformational leadership in American community colleges*. Washington, DC: Community College Press.
- Royston, J.P., (1995). Remark AS R94: A remark on Algorithm AS 181: The W test for normality. *Applied Statistics*, 44, 547-551.
- Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: *A comparison of transformational and transactional leaders*. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(8), 1017–1021., J. B.,
- Sarros, J. C., Gray, J., & Densten, I. L. (2002). Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies*, 10, 1–26.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Seilheimer, S., Ishman, M., & Seilheimer, P. (2005). Technology support for the enhancement of productivity in international virtual teams. *Journal of Information Science & Technology*, 2(3), 4–17.

Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: *An exploratory study*. *Information & Management*, 45(2), 131–142.

Shriberg, A. (2009). Effectively leading and managing a virtual team. *The Business Review*, 12(2).

Sivunen, A. (2006). Strengthening identification with the team in virtual teams: The leader's perspective. *Group Decision & Negotiation*, 15(4), 345-366.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.

Sun, X. (2008). Why gender matters in CMC: Gender differences in remote trust and performance with initial social activities. (Doctoral dissertation). Recuperado de Dissertations and Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3338073)

Sweeney, B., & Boyle, B. (2005). Supervisory actions, job satisfaction, and turnover intentions of Irish trainee accountants. *The Irish Accounting Review*, 12(2), 47-73.

Symons, J., & Stenzel, C. (2007). Virtually borderless: An examination of culture in virtual teaming. *Journal of General Management*, 32(3), 1-17.

Tejeda, M.J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.

Thomas, D., & Bostrom, R. (2008). Building trust and cooperation through technology adaptation in virtual teams: Empirical field evidence. *Information Systems Management*, 25(1), 45.

- Treviño, L. K., Webster, J., & Stein, E. W. (2000). Making connections: Complementary influences on communication media choices, attitudes, and use. *Organization science*, 11(2), 163-182.
- Tsigilis, N., Athanasios, R., & Koustelios, A. (2004). Multivariate relationship and discriminate validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 666-675.
- Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of LeaderMember Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology: An international review*, 57 (2), 313–334.
- Van der Kleij, R., Schraagen, J. M., Werkhoven, P., & De Dreu, C. K. W. (2009). How conversations change over time in face-to-face and video-mediated communication. *Small Group Research*, 40: 355-381.
- W.F. Cascio and S. Shurygailo, (2003). E-leadership and virtual teams, *Organizational Dynamics* 31(4) 362–376.
- Wainhouse Research LLC (2010a) Brining Unified Communications to Life with Seamless Video Interoperability. Recuperado de <http://www.ivci.com>
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434–455.
- Wang, S. y N. Raymond (2010). “Knowledge sharing: a review an directions for future research”, *Human Resource Management Review*, Elsevier, 20, pp. 115-131.
- Warkentin, M., & Beranek, P. M. (1999). Training to improve a virtual team communication. *Information Systems Journal*, 9(4), 271–289.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, Vol. 20, 1998, 20, 77-140.

Yip, G., & Dempster, A. (2005). Using the Internet to enhance global strategy. *European Management Journal*, 23(1), 1-13.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zaccaro, S. & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.

Zárraga, C. y J. M. García Falcón (2003). “Gestión del conocimiento en equipos de trabajo: Factores favorecedores”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1): 67-84.

Zayani, F. A. (2008). *The impact of transformational leadership on the success of global virtual teams: an investigation on the multifactor leadership questionnaire*. Ph.D. dissertation, Capella University, United States – Minnesota.

Zika-Viktorsson, Sundström, & Engwall (2006). An exploratory study of work and management in multi-project settings. Vol. 24, 5, 385–394.

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: *Oxymoron or opportunity* *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351.