

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO Y SU EFECTIVIDAD EN LOS EQUIPOS VIRTUALES DE TRABAJO, EN UNA EMPRESA GLOBAL DE DISEÑO AUTOMOTRIZ EN CIUDAD JUÁREZ, MÉXICO.¹

Analysis of leadership and its success in virtual work teams, in a global automotive design company in Ciudad Juárez, Mexico.

Fecha de recepción: 17 de agosto de 2019
Fecha de aprobación: 17 de diciembre de 2019

.....
1. Autor: Néstor Daniel Varela Medina. Grado académico: Doctorado. Adscripción: Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez. Correo electrónico: d07drakar26@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8118-3923>

RESUMEN

Este artículo analiza diferentes estudios sobre percepción del estilo de liderazgo transformacional aplicado en equipos virtuales de trabajo (EVT). La aproximación al fenómeno fue a través de una revisión literaria sobre liderazgo transformacional y ETVs, para comprender y establecer su importancia organizacional. Los resultados proveerán a los líderes de EVTs con información pertinente para contrarrestar dificultades de tiempo y distancia. La capacidad de liderazgo genera efectividad en escenarios empresariales globales cambiantes, como respuesta adecuada de los EVTs en las organizaciones

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Equipos virtuales de trabajo; Organizaciones; Revisión de literatura

ABSTRACT

This article presents the development of different studies in perception of the transformational leadership style applied in virtual work-teams (VWT). The approached phenomenon's study method was conducted through a literature review in transformational leadership and VWT's, to comprehend and stablish their importance in organizations. Results could provide VWT leaders with pertinent information to counteract distance and time difficulties. Findings determined leadership capability generates effectiveness in changing global business scenarios, as an adequate response of VWT's at the organizational arena.

Keywords: Transformational leadership; Virtual work-teams; Organizations; Literature review

Introducción.

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.

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 y Buono, 2004). 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).

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 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.

1. El 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.

Objetivo de la investigación.

Realizar el diagnóstico de la relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad de los equipos de trabajo virtual en una organización global en Ciudad Juárez, 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.

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 en Ciudad Juárez.

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 en Ciudad Juárez.

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 en Ciudad Juárez.

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 en Ciudad Juárez.

2. El liderazgo y sus generalidades

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). 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, Slegers, 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); un nuevo número de estudios de liderazgo han intentado refinar nuestro conocimiento de esta noción.

2.1 Estilos de liderazgo

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). 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).

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.

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. 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).

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, 1990).

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).

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.

3. El liderazgo y el trabajo virtual

3.1 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 malentendidos (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). 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.

4. Metodología

4.1 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 global en Ciudad Juárez.

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.

4.2 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, el cuestionario alcanza un valor de 0.78, qué resulta altamente confiable.

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 Alpha Cronbach de 0.89. Los anteriores cuestionarios fueron administrados a través de la plataforma Survey Monkey^R a los participantes de la empresa global en Ciudad Juárez; esta plataforma, además de ser amigable al usuario, proporciona opciones de descarga y análisis estadístico, facilitando el procesamiento de los resultados.

5. Resultados

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 1).

Tabla 1. Distribución de datos estadísticos descriptivos por ciudad y género de los participantes

| 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 |

Fuente: Elaboración propia con base en información del Centro de Diseño DELPHI.

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 3 y 5, esto con el objetivo de determinar si existen diferencias entre los grupos y regiones del país.

En la tabla 2, 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). 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.

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 2. 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 |

Fuente: Elaboración propia.

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 3, 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 3. Distribución de datos estadísticos descriptivos de las escalas del MLQ

| | | Promedios, desviación estándar y prueba de normalidad, 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 | | 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 |
| | HOMBRE | 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 |
| | | 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 |
| | MUJER | 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 |

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Con respecto al cuestionario de efectividad, en la Tabla 4 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 4. 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 |

Fuente: Elaboración propia.

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. 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 5. Distribución de datos estadísticos descriptivos del cuestionario de efectividad

| Promedios, desviación estándar y prueba de normalidad de las escalas, 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 | |
| | MUJER | MEDIA | 2.93 | 2.92 | 2.4 | 3.22 | 3.1 | 2.62 | 3.06 | 3.3 | |
| | | 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 | |
| | CENTRO DE MÉXICO | | 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 | |

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

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 Tabla 6.

Tabla 6. Correlación de Pearson es significativa al nivel 0.05 (2-colas)

| 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 $r < -.5$).

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

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 7): 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.

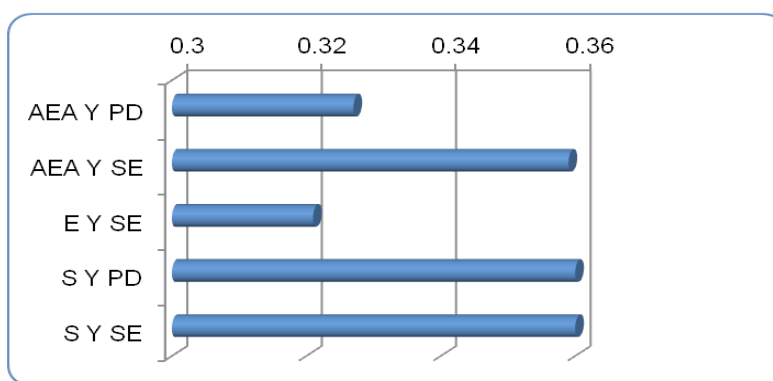
Tabla 7. Correlaciones entre las sub-escalas del MLQ y el cuestionario de efectividad

| En Ciudad Juárez, con los participantes del género masculino. | | | | | | | | |
|---|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|------|
| | PD | CT | PSEL | REL | PE | LIE | SE | w |
| 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 | -0.135 | -0.014 | .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 |

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Figura 1. Correlaciones moderadas encontradas en Ciudad Juárez con el género masculino ($0.3 < r < 0.5$).



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

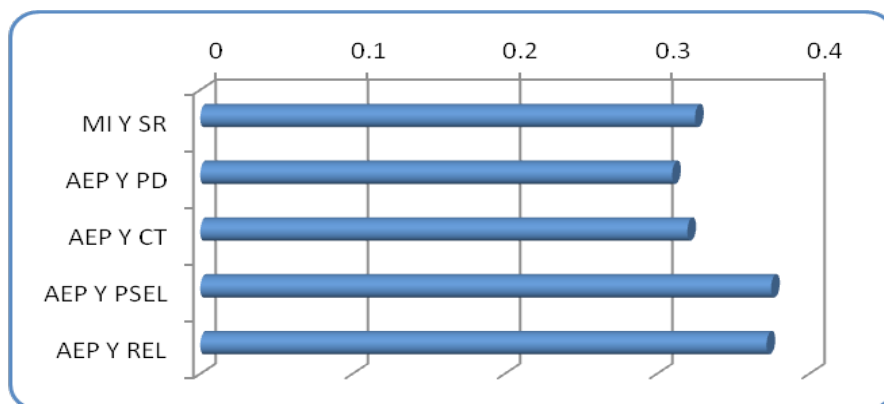
En tanto que, en Ciudad Juárez, pero con los participantes del género femenino (ver Tabla 8), se encontraron las siguientes correlaciones moderadas: a) Motivación Inspiracional con Sistema de recompensas con 0.325 y b) Administración por excepción pasiva con Proceso de diseño, Características del trabajo, 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 8. 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 |

Figura 2. Correlaciones moderadas encontradas en Ciudad Juárez con el género femenino ($0.3 < r < 0.5$).



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

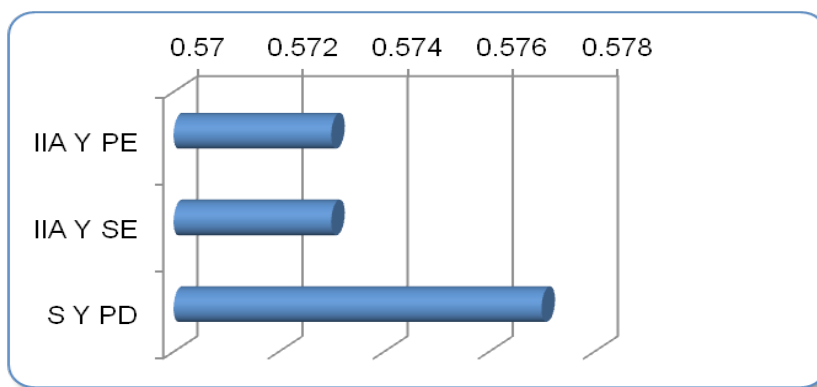
En tanto que, en el centro del país, con los participantes del género masculino, se encontró que existe una correlación significativa entre las siguientes escalas (ver tabla 9): a) Influencia idealizada atribuida con Proceso del equipo y Sistema de educación, con el mismo valor de 0.573, y b) Satisfacción y Proceso del diseño del equipo con 0.577.

Tabla 9. 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 |

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Figura 3. Correlaciones fuertes encontradas en el centro de México con el género masculino ($r > 0.5$)



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Finalmente, para el género femenino en el centro del país (ver tabla 10), 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.

Tabla 10. Correlaciones entre las escalas del MLQ y el cuestionario de efectividad

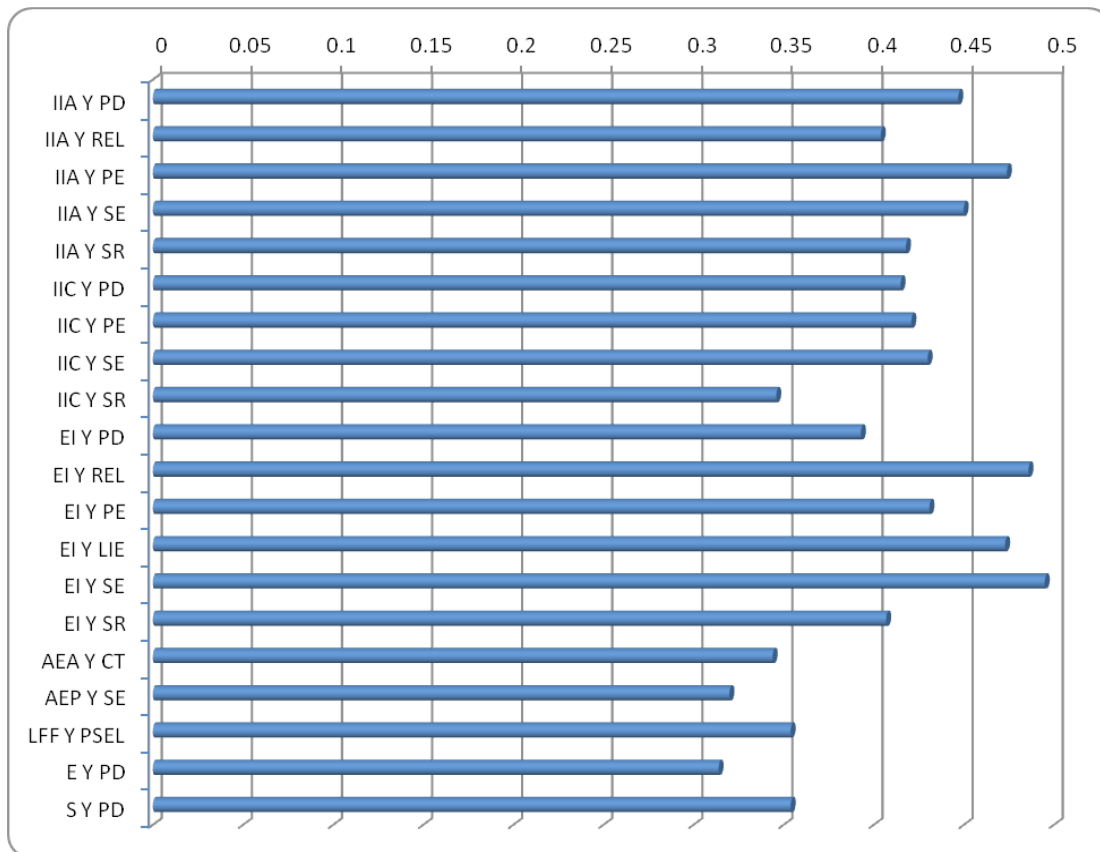
| En el centro de México, con los participantes del género femenino | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | PD | CT | PSEL | REL | PE | LIE | SE | SR |
| IIA | .447 | .303 | -.085 | .404 | .474 | .235 | .450 | .418 |
| IIC | .415 | .295 | -.119 | .362 | .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 |

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

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.

Figura 4. Correlaciones moderadas encontradas en el centro de México con el género femenino ($0.3 < r < 0.5$).



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Discusión y 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.

En la localidad de Ciudad Juárez, con los participantes del género masculino se encontró que existe una correlación moderada positiva entre la subescala de liderazgo transaccional: Administración por excepción activa y las subescalas 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 subescalas 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.

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.

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 subescala del liderazgo transformacional: Influencia idealizada atribuida y las subescalas 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 subescala 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.

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.

Se encontraron correlaciones moderadas con las participantes del género femenino en Ciudad Juárez, entre las subescalas 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.

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 con 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.

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

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. Los equipos de trabajo pueden ser complejos de dirigir, debido a sus variables psico-sociales, 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.

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 en Ciudad Juárez, 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 global en Ciudad Juárez, 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, estas 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 estatus 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.

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. Esto 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.

Referencias

- Avolio, B. J. y 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., Kahai, S. y Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/c116/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a.pdf>.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to transformational leadership: Learning to share vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-36.
- Bass, B. y Avolio, B. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire* (Mind Garden, Redwood City, CA).
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Ross Publishers.
- Burtha, M. y Connaughton, S. L. (2004). Learning the secrets of long-distance leadership. *Knowledge and Management review*, 7(1), 24-27.
- Carte, T. A., Chidambaram, L. y Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed teams. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323.
- Cascio, W. F. y Shurygailo, S. (2003). E-leadership and teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 363-376.
- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied Psychological Measurement*, 12(4), 425-434.
- Dewar, T. (2006). A virtual team, virtually impossible?. *Performance Improvement*, 45(5), 22-28.
- Gatautis, R. (2009). Toward ebusiness support policy development: Lithuania perspectives. *Economics &*

Management, 14, p. 388-396.

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

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

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

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

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

Lipnack, J. y 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). U.S.A.: John Wiley & Sons.

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

Mind Garden (1999). Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key.

Ramsden, P. (2000). *Learning to lead in higher education*. New York, NY: Routledge Falmer.

Rouche, J. E., Baker, G. A. y 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.

Symons, J. y Stenzel, C. (2007). Virtually borderless: An examination of culture in virtual teaming. *Journal of General Management*, 32(3), 1-17.

Thomas, D. y Bostrom, R. (2008). Building trust and cooperation through technology adaptation in virtual teams: Empirical field evidence. *Information Systems Management*, 25(1), 45.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

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.

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: *Oxymoron or opportunity* *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351.