



Universidad de San Andrés

Departamento de Administración de Empresas

Licenciatura en Administración de Empresas

Auto-eficacia percibida y desempeño en equipos virtuales

*Correlación entre el nivel de auto-eficacia y el nivel de performance individual
medido por el punto de vista del gerente de los miembros de equipos virtuales*

Autora: Victoria Sofía Gonzalez Moore

Legajo: 22102

Mentor: Ernesto Gore

Buenos Aires, Argentina (30 de Mayo de 2014)

Abstract

En los últimos años, la rápida evolución de la tecnología y el avance a pasos agigantados de la globalización, han llevado a las empresas al desarrollo de los equipos virtuales como nuevas formas de trabajo. Dentro de estos equipos se ha observado la necesidad de definir un perfil adecuado para sus miembros para optimizar su performance dentro de estos. Para esto el estudio se basa en la teoría de la auto-eficacia de Albert Bandura.

El foco principal de este trabajo es en primera instancia encontrar una correlación entre el nivel de auto-eficacia percibida por los miembros de un equipo virtual y su nivel de performance individual percibido por sus gerentes. Luego se busca encontrar aquel perfil que es el más indicado para el trabajo en equipos remotos. Por un lado se llevaron a cabo: entrevistas en profundidad con los gerentes de dichos equipos, la realización de una prueba de auto-eficacia enviada por e-mail a los miembros de los equipos virtuales y una evaluación de performance de cada miembro del equipo efectuada por sus respectivos gerentes. Con estos datos se calculó una correlación. Se buscó luego describir las características de este perfil según lo dicho por los gerentes, la literatura y las similitudes con la teoría de Bandura. Mediante esta metodología, se llegó a una correlación positiva entre las variables, llevando a indicios de que a mayor nivel de auto-eficacia mayor la performance individual de los miembros en un equipo virtual. Finalmente se concluyó que un perfil apto para estos es de una persona de alta auto-eficacia en donde deben ser personas autónomas, que se auto-motiven, organizadas, abiertas a aprender cosas nuevas, perseverantes, optimistas, flexibles, pro activos, analíticos y creativos en su forma de pensar y tolerantes a la multiculturalidad.

Palabras clave: equipos virtuales, auto-eficacia, performance, correlación, perfil

Índice

1.	Problemática de Estudio.....	4
2.	Preguntas de investigación.....	6
2.1	Pregunta central.....	6
2.2	Pregunta secundaria.....	6
3.	Objetivos de investigación.....	6
3.1	Objetivo general.....	6
3.1	Objetivos específicos.....	6
4	Justificación del trabajo de investigación.....	7
5	Factibilidad.....	8
6	Marco Conceptual.....	9
6.1	Equipos Virtuales.....	9
6.1.1	Surgimiento de los equipos virtuales.....	9
6.1.2	Definición.....	11
6.1.3	Ventajas de los equipos virtuales.....	12
6.1.4	Factores que afectan el rendimiento de un equipo virtual.....	13
6.1.5	La importancia de la selección.....	17
6.2	Teoría de la auto-eficacia.....	19
6.2.1	La teoría de la auto-eficacia.....	19
6.2.2	Fuentes de la auto-eficacia.....	21
6.2.3	Procesos Psicológicos.....	22
6.3	Relación de la teoría de la auto-eficacia con los equipos virtuales.....	26
7	Metodología.....	27
7.1	Técnica Recolección de datos.....	28
7.1.1	Metodología Cualitativa.....	28
7.1.2	Metodología Cuantitativa.....	28
7.2	Técnica de Análisis de datos.....	30
7.2.1	Correlación.....	30
8.	Resultados.....	31
8.1.	Equipo virtual: Nielsen.....	32
8.3.	Equipo virtual: IBM.....	33
8.3.	Equipos virtuales: Grupo Sabra.....	35
9.	Análisis de datos.....	36
9.1.	Coeficiente de Correlación.....	36
9.2.	Coeficiente de correlación observado.....	38

10.	Análisis del perfil	40
10.1.	Perfil de una persona con alta auto-eficacia (Bandura).....	41
10.2.	Análisis comparativo.....	43
11.	Conclusiones	48
12.	Limitaciones del estudio.....	49
13.	Bibliografía	50
14.	Anexos.....	51



Universidad de
San Andrés

1. Problemática de Estudio

“Continuous, wild change at break-neck speed; new, newer, and newest technology; globalization and localization; and a demand for social as well as financial performance all typify business in the Internet Age.”

(Lipnack y Stamps 2000, 1)

Hoy en día el mundo se encuentra cambiando a velocidades nunca antes vistas. En consecuencia las empresas han tenido que adaptar sus estructuras para tener una mayor flexibilidad y rapidez de respuesta. La tecnología evoluciona a pasos agigantados, reduciendo las distancias entre las personas, los costos de transporte y comunicación. Esto ha dado lugar a los equipos virtuales como una nueva forma de trabajo.

“Las interacciones cara a cara entre personas de una misma organización tipifican modelos viejos de trabajo en equipo. Lo que hace único a los equipos virtuales es que rutinariamente trascienden barreras. Lo que hace a los equipos virtuales históricamente nuevos es la cantidad de tecnologías de interacción que tienen a su disposición”¹
(Lipnack y Stamps 2000, 18)

Los equipos virtuales han surgido como una nueva forma de trabajo para las empresas, en especial aquellas cuyas sedes se encuentran geográficamente dispersas. Los equipos virtuales se conforman por personas que se encuentran en distintas geografías, y las cuales se comunican mayormente a través de medios de comunicación tecnológicos (e-mail, teleconferencia, videoconferencia, fax, llamados telefónicos, etc). Los miembros de los equipos virtuales “[...]pueden representar diferentes disciplinas, funciones, profesiones, unidades de negocios, organizaciones, países y culturas”² (Gibson y Cohen 2003, 7) Estas personas deben trabajar en conjunto para obtener determinados resultados, sean en el corto, mediano o largo plazo. Responden como un equipo, pero difieren en su forma de trabajar a los equipos tradicionales. Debido a sus características distintivas: la virtualidad, la diversidad de sus miembros y el poco contacto cara a cara, genera una serie de desafíos tanto para los miembros como los gerentes de dichos equipos.

Lo que se ha notado en diferentes estudios realizados sobre esta temática, es que los miembros de estos equipos virtuales deben poseer ciertas características en sus

¹ Traducción propia.

² Traducción propia.

personalidades para poder trabajar eficientemente y en conjunto. Las problemáticas más comunes de estos equipos suelen ser acerca de capacitación, comunicación, creación de confianza, entendimiento compartido, entre otras variables, sin embargo este trabajo considera que la selección de los miembros adecuados para dichos equipos es de suma importancia. Se ha observado que estas personas deben poseer personalidades que permitan el poder trabajar en contextos ambiguos y confusos como es el trabajo remoto (Gibson y Cohen 2003). A su vez se puede notar que hay características esenciales para poder trabajar con el menor conflicto posible y el mayor rendimiento como por ejemplo: ser pro-activo, autónomo, perseverante, cumplir con los objetivos propuestos, estar en comunicación constante con los miembros del equipo, responder a la brevedad (en especial en el caso de la comunicación vía correo electrónico), ser flexible, facilidad con la tecnología y tener la mente abierta a otras cultural (forma de ser, trabajar, etc)(Gibson y Cohen 2003). Es decir, que no cualquier persona podría ser parte de uno de estos equipos. Si una persona no se encuentra cómoda con este tipo de dinámicas laborales terminará trabajando con un menor rendimiento, afectando tanto su desempeño individual como el del equipo en su totalidad.

Dadas estas características se puede trazar un paralelo con la teoría de la auto-eficacia de Albert Bandura “La auto-eficacia percibida se define como las creencias que tienen las personas sobre sus capacidades de producir ciertos niveles de desempeño sobre eventos que afectan sus vidas”(Bandura 1998, 2). Las personas con alta auto-eficacia son aquellas quienes creen fuertemente en sus capacidades para lograr los objetivos propuestos. Son personas perseverantes, pro-activas, que buscan mejorar sus habilidades y capacidades además de expandir sus conocimientos. Las personas con alta auto-eficacia no ven a los problemas como obstáculos, sino más bien como desafíos a ser superados (Bandura 1998). Es decir que de acuerdo a las características antes mencionadas y la teoría de la auto-eficacia, una persona con alta auto-eficacia puede ser un candidato apto para trabajar en un equipo virtual, y además obtener una buena performance individual.

La problemática a estudiar es encontrar la relación entre el nivel de auto-eficacia de una persona y su nivel de desempeño individual. De esta manera se busca definir un perfil adecuado de personas que se encuentran capacitadas para trabajar eficientemente en un equipo virtual. Estas variables pueden impactar además en el rendimiento general del equipo virtual, por ende el seleccionar los miembros adecuados tenderá a reducir la

cantidad de futuros problemas que puedan surgir mientras que el equipo trabaja en conjunto.

2. Preguntas de investigación

2.1 Pregunta central

- ¿Existe una relación entre la auto-eficacia percibida por los actores y la performance individual percibida por sus gerentes en los miembros de un equipo virtual?

2.2 Pregunta secundaria

- Una vez obtenida la relación entre auto-eficacia y performance ¿coinciden las características de personalidad (por ejemplo: ser orientado a los objetivos, perseverante, poder trabajar autónomamente, etc) mencionadas en la teoría de la auto-eficacia con aquellas que requieren los miembros de un equipo virtual según las entrevistas con los gerentes de dichos equipos y la literatura sobre el tema?

3. Objetivos de investigación

3.1 Objetivo general

- Verificar y determinar la relación que hay entre la auto-eficacia percibida y la performance individual de los miembros de un equipo virtual según la visión de los gerentes de estos equipos.

3.1 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la auto-eficacia a nivel individual de los miembros de un equipo virtual y su performance individual a la hora de trabajar en dichos equipos.
- Definir, según la perspectiva de los gerentes, la literatura del tema y la teoría de la auto-eficacia, el perfil más adecuado para aquellas personas que trabajan en equipos virtuales.

4. Justificación del trabajo de investigación

Este estudio es relevante para el ambiente empresarial, porque es el análisis de una nueva tendencia de trabajo que son los equipos virtuales. Muchas organizaciones al estar creciendo globalmente, deben buscar formas y estructuras de trabajo que no solamente funcionen a nivel local sino que también a nivel global. Además, gran cantidad de empresas tienen sus clientes distribuidos por el mundo y les es necesario crear un vínculo con ellos mediante el envío de personal hacia donde se encuentran. Esto genera desafíos para las firmas, en donde el personal se encuentra distribuido geográficamente. A pesar de las distancias estas personas deben trabajar en equipos, y es aquí donde surge la problemática que conllevan los equipos virtuales.

Dado que es un contexto sumamente competitivo, las empresas deben generar equipos que sean de alto rendimiento. Para esto los managers deben saber qué tipo de personas son aptas para trabajar de manera remota y aun manteniendo un alto nivel de desempeño. La teoría de la auto-eficacia de Albert Bandura, ayuda a comprender determinadas características que deben poseer estos individuos para trabajar eficientemente en la virtualidad. La teoría de la auto-eficacia define a estas personas de la siguiente manera:

"Un fuerte sentido de eficacia aumenta el sentido de realización humana y el bienestar personal de muchas maneras. Las personas con alta seguridad en sus capacidades se enfrentan a las tareas difíciles como desafíos que deben ser logrados y no como amenazas que deben ser evitadas [...] Se fijan metas desafiantes y mantienen un fuerte compromiso hacia ellas."³ (Bandura 1998, 2)

Dado que estas empresas basan gran parte de su actividad en trabajos específicos con equipos virtuales, es necesario elegir el personal correcto, dado que la baja performance de un equipo y sus miembros puede llevar a grandes pérdidas y costos para la empresa. Es por ello que es necesario intentar verificar si existen indicios de una relación entre la auto-eficacia de las personas y su performance en un equipo virtual. Además esto abre la posibilidad de lograr definir un perfil adecuado el cual evitará que se incurran en costos de bajo rendimiento del equipo en los objetivos propuestos.

³ Traducción propia.

5. Factibilidad

Este estudio está basado mayormente en un trabajo de campo. Esto se realizó mediante entrevistas en profundidad tanto con gerentes de equipos virtuales como personas que hayan sido miembros, para entender la dinámica y la problemática de dichos equipos. El primer contacto fue por mail y luego una visita personal a estas personas. A su vez, es de conocimiento general que los equipos virtuales son una tendencia cada vez mayor en gran cantidad de empresas, algunas son: Accenture, Nielsen, Google, IBM, entre otras. Se contó con acceso a varias de estas empresas para poder implementar el mencionado trabajo de campo.

Se utilizó el estudio de Staples, Hulland, y Higgins (1999), que analiza la relación entre la auto-eficacia y el rendimiento de las personas a nivel laboral, además de focalizarse en desafíos que conllevan estos equipos virtuales, por ejemplo: la ansiedad creada por el saber o no saber utilizar la tecnología acordemente. Además, esta correlación se llevó a cabo creando dos encuestas: un test de auto-eficacia que debió ser completado por todos los miembros de los equipos virtuales y una evaluación de performance completada por el gerente de dicho equipo para cada miembro. Estos datos se cuantificaron para realizar dicha correlación.

Universidad de
San Andrés

6. Marco Conceptual

Este trabajo se centra en encontrar la relación entre la auto-eficacia de los miembros de un equipo virtual y su performance en relación con cómo trabajan dentro del equipo de acuerdo a la visión del gerente. En esta sección se buscará definir qué es lo que se entiende por equipo virtual, su origen, las ventajas que estos proveen a las organizaciones, los factores que afectan su rendimiento, y la importancia del proceso de selección de sus miembros. Además, se centrará en desarrollar la teoría de la auto-eficacia de Albert Bandura, y su relación con el objetivo de este trabajo.

6.1 Equipos Virtuales

6.1.1 Surgimiento de los equipos virtuales

Las empresas están cambiando sus paradigmas de negocios, y las formas de estructurar sus jerarquías. Empresas, como por ejemplo Nielsen, llevaron a cabo una re-estructuración para aplanar sus organigramas y de esta manera ser más competitivas⁴. Lipnack y Stamps (2000) afirman que las organizaciones han ido evolucionando en el último tiempo, y han pasado de ser estructuras burocráticas y jerárquicas a estructuras en forma de red (dónde las diferentes áreas de la organización se encuentran interconectadas). De esta manera las empresas logran reaccionar de forma más rápida a los cambios bruscos del contexto que las rodea. En los siglos XX y XXI han surgido dos problemas que deben afrontar las empresas: el tiempo y la distancia. Para estos problemas las formas burocráticas son estructuras demasiado rígidas y demuestran ser una solución poco eficiente (Lipnack y Stamps 2000).

Otro gran fenómeno es que las firmas están expandiendo sus operaciones globalmente a través de estrategias de crecimiento como alianzas, subsidiarias o joint ventures (Prasad y Akhilesh 2002). Las barreras de mercado de los países se han abierto, y esto ha causado un incremento en la competencia, generando que las organizaciones deban volverse globales para poder sobrevivir y competir. El concepto de multinacional ha comenzado a dejar lugar a una nueva visión: el ser glocal (ser una empresa con operaciones a nivel global, pero que se focaliza en las necesidades particulares de los distintos países o regiones)(Rouse 2013). Asimismo Prasad y Akhilesh (2002) enumeran la aparición de

⁴ Entrevista con Jorge Mocetti, Senior Vice President de Nielsen, Octubre 2013

nuevos métodos de comunicación como el e-mail, video-conferencia, Intranets, Extranets, entre otras herramientas tecnológicas, que ayudan a disminuir las distancias, denominando a este fenómeno “la muerte de la distancia”.

Internet en el último tiempo revolucionó no solamente la manera en que nos comunicamos, pero a su vez los modelos de negocios, por ejemplo la aparición del e-commerce como el caso de Amazon. Según Lipnack y Stamps esta nueva manera de trabajar se ha generalizado:

“Trabajar cruzando barreras – en colaboración a través de líneas corporativas con proveedores y clientes, en alianzas con empresas complementarias, y en acuerdos con competidores directos – es la norma.”⁵ (Lipnack y Stamps 2000, 5)

Es decir, que hoy en día trabajar con todos los distintos niveles de la cadena de suministro (proveedores, clientes, competidores, etc), se ha vuelto la mejor forma de lograr que una empresa sea competitiva. A través de esta metodología de trabajo las empresas obtienen lo mejor de todos aquellos con quienes colaboran, a su vez mejorando las relaciones con estos, lo cual puede generar una ventaja competitiva.

De lo expuesto, en el mundo actual, siglo XXI, las empresas deben adaptarse rápido o morir intentando. Las presiones de nuevas tecnologías, la globalización, la aparición de Internet, y las demandas cambiantes y cada vez más exigentes de los consumidores, reclaman que las empresas sean más flexibles y eficientes. Según Neuhauser, Bender, y Stromberg (2000) parece no haber muchas opciones:

“El antiguo mundo de organigramas estables, con divisiones, departamentos, y unidades de trabajo donde la gente vive y trabaja durante el día está desapareciendo”⁶ (Neuhauser, Bender, y Stromberg 2000, 137)

Dado los factores enumerados anteriormente, Neuhauser, Bender y Stromberg (2000), consideran a estos como las causas del nacimiento de los equipos virtuales dentro de las empresas. Los empleados de una organización, y quienes deben trabajar juntos, en muchos casos ya no se encuentran en un mismo lugar geográfico. Los equipos virtuales satisfacen esta necesidad de conectividad de la empresa, para generar al mismo tiempo un sentido de unidad. Es necesario aclarar que el uso de los equipos en el último tiempo ha ido en creciente aumento (Lipnack y Stamps 2000). El trabajar sólo ya no rinde los mismos

⁵ Traducción propia.

⁶ Traducción propia.

resultados. Sin estos equipos es difícil actuar rápidamente y generar la innovación necesaria para ser competitivo (Neuhauser, Bender, y Stromberg 2000). Lo importante es que, en equipo, la fusión de cada uno de los individuos a la hora de trabajar crea una sinergia, en donde el producto creado por las partes en su conjunto es mayor que aquel producido por cada miembro de forma separada.

A modo de resumen, los equipos virtuales surgen de la necesidad de las empresas de poder reaccionar rápido ante cambios en sus contextos y además de poder generar este sentimiento de ser una empresa global “[...] en el siglo 21 las empresas ven a los equipos virtuales como una manera de ser más inteligentes y a su vez más flexibles, adaptables y más competitivas” (Lipnack y Stamps 2000, 22)⁷.

6.1.2 Definición

Dado lo expresado en la sección anterior, es importante definir qué se entiende por equipos virtuales. La literatura coincide en varias de las características que definen a estos equipos. Diferentes autores concuerdan en variables como interdependencia de los miembros de los equipos, que tengan objetivos en común, compuestos por personas de diferentes áreas de la organización o países, comunicación mediada por la tecnología y poca interacción cara a cara (Lipnack y Stamps 2000; Gibson y Cohen 2003; Turel y Zhang 2010; Prasad y Akhilesh 2002; Maznevski y Chudoba 2000; Staples, Hulland, y Higgins 1999) Sin embargo, Gibson y Cohen (2003) enumeran ciertas características que estos deben tener y que este trabajo tomará como definición de los mismos.

En primer lugar un equipo virtual es un equipo funcional, es decir una colección de individuos que son interdependientes en las tareas que realizan (Gibson y Cohen 2003). Además, comparten responsabilidad de los resultados, es decir que la responsabilidad no se asigna individualmente sino que de manera grupal. Estos equipos se ven a ellos mismos y son vistos como una unidad intacta dentro de uno o más sistemas sociales, y que a su vez manejan sus relaciones de manera colectiva y traspasando los límites de la organización (Gibson y Cohen 2003). En segundo lugar sus miembros están dispersos geográficamente, esto puede ser en distintos edificios, organizaciones, ciudades o países (Gibson y Cohen 2003). En tercer lugar, la gran mayoría de sus comunicaciones son mediadas por la tecnología más que por las interacciones cara a cara (Gibson y Cohen 2003), y esta es la característica que los diferencia principalmente de un equipo tradicional.

⁷ Traducción propia.

La tecnología es una característica de suma importancia en los equipos virtuales. Estos utilizan una variedad de estas como “[...] teléfono, fax, teleconferencias, correo electrónico, videoconferencias, herramientas de diseño colaborativos y sistemas de manejo del conocimiento”⁸ (Gibson y Cohen 2003, 4) Gracias a la tecnología es que estos equipos existen y pueden trabajar conjuntamente.

Sin embargo, Lipnack y Stamps (2000) resumen lo dicho por Gibson y Cohen (2003) en la siguiente definición, que es la que se utiliza en este trabajo:

“Un equipo virtual es un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente con un propósito compartido que trasciende las limitaciones del lugar, tiempo y la organización a través del uso de la tecnología”⁹ (Lipnack y Stamps 2000, 18)

Los equipos virtuales cubren una gran diversidad de estructuras y tipos de equipos. Los equipos virtuales pueden ser de diferentes formas: estar orientados a una tarea (*task force*), a objetivos de mediano o largo plazo, ser inter-funcionales, alineados a diseñar y lanzar un producto, entre otros (Prasad y Akhilesh 2002). Este trabajo se centra en equipos por proyectos. Estos son equipos cuyo objetivo es llevar a cabo un proyecto o una tarea que se puede extender por un período determinado o en el largo plazo. Por ejemplo: en el caso de Nielsen o Grupo Sabra los equipos son por proyectos que tienen un objetivo a cumplir y un tiempo determinado para lograr ese objetivo. Mientras que en el área educativa de IBM el equipo es por un proyecto que ya lleva más de 6 años en acción y cuyos objetivos son de largo plazo. Lo importante a destacar es el hecho que son equipos que de igual forma tienen metas y tareas que cumplir a lo largo del tiempo, y que sus miembros comparten la responsabilidad de los resultados.

Es necesario tener en cuenta que estos equipos conllevan a una serie de ventajas para las empresas que los utilizan. Estas serán explicadas en la sección siguiente.

6.1.3 Ventajas de los equipos virtuales

Al trabajar con equipos virtuales, estos traen a las empresas una serie de ventajas. En primer lugar ayudan a reducir los costos (Lipnack y Stamps 2000). Esto se debe a que las personas deben viajar menos para poder trabajar dado que lo pueden realizar desde su país vía Internet. En segundo lugar, demuestran generar un aumento en la innovación. Esta

⁸ Traducción propia.

⁹ Traducción propia.

innovación proviene de la diversidad cultural, funcional u organizacional que hace que haya distintos puntos de vista, lo cual genera que un mismo problema sea visto de diferentes maneras. En tercer lugar, ayudan a estimular el proceso de creatividad, debido a esta diversidad dentro de sus miembros. En cuarto lugar, promueven el aprendizaje, dado que las personas pueden aprender de los conocimientos de los demás, de diferentes formas de trabajar y las mejores prácticas en la industria (Lipnack y Stamps 2000).

Otra gran ventaja de acuerdo con Jarvenpaa y Leidner (1999) es el incremento en la flexibilidad de la organización, además de una mayor velocidad de respuesta a los cambios en el entorno. Neuhauser, Bender y Stromberg (2000), enfatizan este punto, al expresar que las

“Organizaciones han utilizado selectivamente este tipo de equipos de forma histórica durante los tiempo de crisis cuando la acción necesaria o cuando proyectos específicos eran de gran urgencia”¹⁰ (Neuhauser, Bender, y Stromberg 2000, 144)

Los equipos virtuales traen aparejados con ellos la posibilidad que la organización cree una ventaja competitiva en cuestión a la velocidad de respuesta a cambios en el contexto. Como se mencionó en la primera sección, las presiones generadas por la globalización y la velocidad en las comunicaciones, han causado que las empresas para poder sobrevivir deban ser flexibles y rápidas a la hora de adaptarse a cambios en el entorno tanto externo como interno.

Finalmente, estas ventajas llevan a un incremento en el rendimiento de la firma. Sin embargo, esto solamente es posible si los equipos funcionan con un determinado nivel de cohesión y con un mínimo de problemas. Es decir, que a pesar de las ventajas que estos comprenden también traen con ellos una serie de problemas que pueden afectar a su rendimiento.

6.1.4 Factores que afectan el rendimiento de un equipo virtual

Según Lipnack y Stamps (2000), el mayor problema de los equipos virtuales ya no es la tecnología o las conexiones sino el elemento de las personas. Los autores enfatizan que todos los problemas que surgen en un equipo tradicional, ocurren también en los equipos virtuales de manera más rápida (Lipnack y Stamps 2000). El perfil de aquellas personas aptas para trabajar en equipos virtuales, no es el mismo que aquellas que trabajan en equipos tradicionales. Los equipos virtuales conllevan una serie de dificultades particulares

¹⁰ Traducción propia.

provenientes de la diversidad cultural, tecnología, distancia geográfica, poco contacto cara a cara, entre otros.

De acuerdo con Gibson y Cohen (2003) para que un equipo virtual funcione debe haber tres condiciones que permitan esto: entendimiento compartido, integración y confianza entre los miembros del equipo. Estas condiciones son también desafíos para los equipos virtuales, dado que es a través del esfuerzo de los miembros del equipo que se logra crear dichas condiciones. Para que esto se logre, debe generarse un trabajo en conjunto, y por ende esto comprende desafiar no solamente al equipo en su totalidad, pero a cada uno de los miembros. A continuación se detallarán estos retos, además se considera un cuarto problema que es el de la multiculturalidad, el cual se debe a la dispersión geográfica de sus miembros (Maznevski y Chudoba 2000).

6.1.4.1 Entendimiento compartido

Es importante que los equipos virtuales tengan un entendimiento compartido en cuestión de los objetivos que van a tratar de lograr juntos. Se debe tener no solamente claro hacia dónde se dirigen, pero también cómo se va a lograr. Por ejemplo Gibson y Cohen (2003) ejemplifican este punto con el caso de Mars Climate Orbiter. Este caso expone la historia de un equipo en donde las personas eran de diferentes partes de Estados Unidos (Denver, Colorado, y Pasadena). El problema surgió a la hora de llegar a un acuerdo para trabajar en el proyecto. Sin consultar, cada miembro del equipo utilizó diferentes medidas. Esto causó que el proyecto falle dado que los cálculos se habían realizado de maneras diferentes y por ende no eran compatibles. Este caso demuestra una gran falta de comunicación y entendimiento de la forma de trabajo a ser adoptada. A lo expuesto, Jorge Mocetti (entrevista personal de octubre 2013) agrega que a la hora de trabajar en un equipo virtual muchas veces el líder del proyecto debe preguntar y consultar a cada miembro que haya entendido los objetivos y la metodología a seguir. De acuerdo con Mocetti, es importante que todos los miembros del equipo realicen preguntas si dudan de lo dicho en la reunión, dado que sino hasta la próxima reunión no podrán resolverlas, afectando de esta manera la performance del equipo y la efectividad de este para obtener los resultados esperados.

Es decir, que el entendimiento compartido es necesario para que el equipo virtual pueda trabajar de manera eficiente y por ende genere un valor agregado a la empresa.

“Los equipos virtuales necesitan generar un entendimiento compartido sobre lo que están tratando de obtener (sus objetivos), cómo lo van a obtener (trabajo y procesos de

grupo), qué es lo que tienen que hacer (sus tareas), y lo que cada miembro del equipo trae a la tarea que deben realizar (conocimiento, habilidades y destrezas)” (Gibson and Cohen 2003, 8)¹¹

De acuerdo con estos autores para que esto ocurra debe haber una historia o cultura en común entre los miembros del equipo. Sin embargo, en equipos virtuales donde la mayoría o la totalidad de las personas provienen de diferentes partes del mundo esta historia o cultura en común son prácticamente inexistentes (Gibson y Cohen 2003). Una forma de generar este contexto compartido es crear experiencias en conjunto. No obstante, debido a la distancia geográfica de los miembros del equipo esto genera una gran dificultad (Gibson y Cohen 2003). El problema subyace en que los miembros de un equipo virtual tienen prácticamente muy pocos encuentros cara a cara, muchas veces sus miembros comparten no más de un único encuentro en la totalidad de la duración del proyecto.

Es por esto que se crea un desafío a la hora de formar una serie de reglas y procesos que sean comprendidos por todos. El entendimiento de dichas reglas por todos los miembros del equipo lleva a que se obtenga un rendimiento mayor y buenos resultados.

Es necesario aclarar que el entendimiento compartido permite a los miembros de un equipo poder predecir lo que otros miembros harían. Esto permite cierto grado de autonomía de parte de cada miembro, produce una mayor motivación, facilita el compartir información y además genera un espíritu de equipo (Gibson y Cohen 2003). El no tener entendimiento compartido causa una disminución en la cantidad de información compartida entre los miembros, la cual puede ser esencial para conseguir los objetivos propuestos.

El no tener entendimiento compartido entre los miembros puede afectar el rendimiento del equipo, tanto en su totalidad como el de cada individuo.

6.1.4.2 La integración

Otro reto es la integración de las diferentes “[...] partes de una organización, para que estas puedan trabajar en conjunto para crear valor, generar nuevos productos u otorgar servicios”¹² (Gibson y Cohen 2003, 9). Se plantea a los equipos virtuales como una solución a la hora de integrar a las diversas unidades de una empresa. Esto a su vez presenta una serie de problemáticas en cuestión de las diferencias planteadas por distintas estructuras, formas de trabajar, políticas, y sistemas de información entre las diversas

¹¹ Traducción propia.

¹² Traducción propia.

unidades del negocio. “De una manera sutil, las políticas de las unidades de negocio, las estructuras y los sistemas, influyen el comportamiento de los empleados [...]”¹³ (Gibson y Cohen 2003, 9). A pesar de esto, es importante lograr esta integración de manera global en la empresa, dado que colabora a fomentar el sentimiento de pertenencia de las personas con la organización y su lealtad hacia ella. Es decir, que el desafío es romper con las estructuras locales de cada sucursal y de esta manera generar un sistema integral para que se pueda incorporar a las distintas sucursales de la empresa en una empresa única y global. La integración evita la generación de problemas de comunicación, como por ejemplo aquellos producidos por sistemas de información incompatibles en cada ubicación (Gibson y Cohen 2003). A pesar de estos factores, la integración correctamente realizada promueve el entendimiento compartido dentro de los equipos. Es importante considerar que la variable de integración hace referencia a una variable estructural, mientras que el entendimiento compartido es una variable más bien cognitiva (Gibson y Cohen 2003). De todos modos ambas se complementan y afectan en la obtención de los objetivos de los equipos virtuales.

6.1.4.3 La confianza

La confianza es otra dificultad que tienen los equipos virtuales a la hora de trabajar en conjunto. Tanto en los equipos tradicionales como los equipos virtuales para lograr un rendimiento óptimo es condición necesaria que haya confianza entre sus integrantes. La gran desventaja con la que se encuentran los equipos virtuales es la falta de lugares compartidos por sus miembros para generar aquellos lazos de confianza (Gibson y Cohen 2003). Esto causa, según Prasad y Akhilesh (2002) que los equipos virtuales tengan pocas oportunidades para compartir conversaciones informales y tiempo para reforzar las relaciones entre sus miembros, tanto mientras trabajan, como en su tiempo libre. Sobre la formación de esta confianza, Jarvenpaa y Leidner (1999), comentan que al haber diversidad cultural, distancia geográfica, y la falta de contacto en el día a día, dificulta el establecer lazos de confianza. Conforme con lo dicho por Jorge Mocetti, Senior Vice President de Nielsen (entrevista personal de octubre 2013), una manera de comenzar implantando un lazo de confianza es que durante el proyecto los integrantes del equipo se reúnan por lo menos una vez de forma presencial (cara a cara). Según Mocetti, la confianza proviene de si los compañeros de equipo cumplen con el trabajo a tiempo, contestan e-mails, o de si atienden el teléfono cuando es necesario.

¹³ Traducción propia.

6.1.4.4 Otros factores: multiculturalidad

Finalmente, Maznevski y Chudoba (2000) añaden la dificultad que propone la multiculturalidad a la hora de trabajar en un equipo virtual. Para Maznevski y Chudoba (2000) la performance y la integración del equipo pueden ser influenciadas por la diversidad cultural de sus miembros.

No obstante, esto puede ser visto como una oportunidad dada la multiplicidad de distintos puntos de vista a la hora de la resolución de problemas. El reto que provoca es a la hora de generar entendimiento compartido y confianza entre los miembros. Maznevski y Chudoba (2000) argumentan que lograr acuerdos en común y trabajar con un mismo método de trabajo son procesos dificultados por la multiculturalidad. Jorge Mocetti, también menciona el caso de un equipo virtual, del cual formó parte, que no logró trabajar acordemente. Subraya que esto fue producido por el hecho que varios de los miembros del equipo no poseían la sensibilidad cultural suficiente para ser empáticos y comprender a sus compañeros. Un ejemplo de las causas de esta falta de sensibilidad cultural ocurre en el caso de países con alto carácter nacionalista. Estos tienden a generar culturas más cerradas originando que las personas sean menos flexibles y empáticas a diferencias en formas de trabajar o pensar. Un caso que menciona fue que los estadounidenses suelen tener dificultades a la hora de comprender otras culturas, y formas de trabajar. Según dice, explica que a veces no lograban entender porque alguien en China debido a un feriado religioso no fuese a atender el teléfono de todas maneras, mientras que en Estados Unidos esto no sería un impedimento.

Estos factores, entendimiento compartido, integración, confianza y la multiculturalidad moldean las variables a tener en cuenta a la hora de realizar la selección de los miembros para un equipo virtual.

6.1.5 La importancia de la selección

En los estudios recientes, la literatura tiende a focalizarse en las interacciones entre los miembros de un equipo virtual y las habilidades que estos deben desarrollar a medida que interactúan, como por ejemplo la sensibilidad cultural, la confianza, etc. Gibson y Calvo (2003) resaltan que hay una falta de estudios en relación a los perfiles requeridos a la hora de seleccionar miembros para un equipo virtual. Este trabajo otorga un especial énfasis a la importancia de seleccionar personas acordes para estos equipos, debido a que ciertas características de estas, en este caso el nivel de auto-eficacia, pueden tener un impacto en

el nivel de performance del equipo. Lipnack y Stamps resumen la importancia del factor humano en la siguiente idea al mencionar que “el trabajo colaborativo y exitoso requiere 90% personas y 10% tecnología”(2000, 28). Es decir que una empresa puede tener la mejor tecnología, los mejores procesos y hasta las mejores instalaciones, pero lo que produce valor en las actividades de dicha firma son los recursos humanos que la conforman. De igual modo esto se aplica a la generación de un equipo de alto rendimiento, cuyo activo más valioso son las personas que lo componen.

Turel y Zhang (2010) como Gibson y Cohen (2003) describen que para el análisis de un equipo virtual es importante no solamente la focalización en los resultados a lograrse y los procesos para llegar a estos, sino que es central el proceso de selección de los miembros para el equipo. De acuerdo con Turel y Zhang (2010), las personas seleccionados para pertenecer a un equipo virtual afecta no solamente los procesos dentro del grupo sino que el rendimiento del mismo.

Según Gibson y Cohen (2003) ciertos rasgos en la personalidad de las personas consideradas para conformar un equipo virtual deben estar presentes para que estas tengan las aptitudes necesarias para trabajar en estos equipos. Las características señaladas son: el tener la capacidad de trabajar de forma aislada, el hecho que los miembros puedan auto-guiarse y auto-motivarse, además que sepan organizarse y sean pro-activos (Gibson y Cohen 2003). Otros rasgos a tener en consideración es que los miembros deben ser culturalmente sensibles y poseer facilidad a la hora de utilizar la tecnología.

A modo de resumen, los equipos virtuales surgen de la necesidad de las organizaciones de ser más flexibles para responder rápidamente a las fuerzas cambiantes del contexto que las envuelve. El rendimiento y cohesión de los equipos virtuales es afectado por una serie de factores: multiculturalidad, distancia, nivel de confianza, nivel de entendimiento mutuo, etc. Estos factores conforman los desafíos que los miembros de un equipo virtual deben afrontar, y los cuales si son abordados de la manera correcta pueden generar un equipo eficiente y de alto rendimiento. Igualmente, es importante recordar que las empresas optan por estos equipos debido a las ventajas que estos producen: reducción de costos, aumento en la innovación, aumento en la integración de la compañía y un incremento en la flexibilidad y velocidad de respuesta de esta.

Sin embargo, este trabajo hace un especial énfasis en el proceso de selección de los miembros de estos equipos. Se considera que no es únicamente importante entender los

equipos virtuales, pero comprender las necesidades de estos en cuestiones de recursos humanos requeridos. Es decir, la importancia de la selección de sus miembros tiene un impacto sobre el futuro rendimiento del equipo. Se ha observado a lo largo del tiempo rasgos de personalidad como auto-motivación, autonomía, responsabilidad, rapidez en la comunicación, facilidad con la tecnología, entre otros, son de gran valor a la hora de considerar futuros miembros de un equipo virtual. Es así, donde entra la variable que se explicará a continuación: el nivel de auto-eficacia de las personas que conforman los equipos virtuales, la cual puede tener un impacto en la performance tanto individual de los miembros del equipo como del equipo en su totalidad.

6.2 Teoría de la auto-eficacia

La teoría de la auto-eficacia de Albert Bandura (XX) no solo se propone explicar y encontrar predictores para las características de la personalidad, sino que además tiene una fuerte orientación hacia el ambiente laboral y la forma de trabajar de las personas. Es así, que esta teoría tiene una estrecha correspondencia con las características que las personas en un equipo virtual deben tener como por ejemplo: autonomía, auto-motivación, creación y cumplimiento de objetivos tanto laborales como personales, etc.

En esta sección se explicará la teoría de forma generalizada, definiendo a qué se refiere este trabajo por auto-eficacia. Además se ahondará en las fuentes que generan a esta, y también los procesos cognitivos, afectivos, motivacionales y de selección que son afectados por los niveles de auto-eficacia. Finalmente, a modo de resumen se explicará la relación de la teoría con el objetivo de este trabajo.

6.2.1 La teoría de la auto-eficacia

La teoría de la auto-eficacia, de enfoque cognitivo, fue publicada por Albert Bandura en su paper *“Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”* (Cherry 2013) en 1977.

Bandura define la auto-eficacia como “[...] la creencia de las personas sobre sus capacidades para producir un nivel designado de rendimiento que ejerce sobre otros eventos que afectan a sus vidas”¹⁹ (Bandura 1998, 2). De acuerdo con Bandura (1998), si la persona cree en sí misma o no esto afecta su nivel de auto-eficacia y por ende esto puede tener un impacto en la forma en que siente, piensa, se motiva y se comporta. Según esta teoría es posible clasificar a las personas según su nivel de auto-eficacia, el cual puede ser

¹⁹ Traducción propia.

alto o bajo. La teoría de la auto-eficacia se puede relacionar estrechamente con la vida laboral de las personas y además con su rendimiento a la hora de trabajar. Esto hace que sea una teoría sumamente útil a la hora de analizar el tipo de personas que se necesitan para conformar un equipo virtual.

Según esta teoría, las personas con alta auto-eficacia creen en ellas mismas y sus capacidades. Son personas que poseen gran seguridad en sus habilidades y por ende les otorga la capacidad de lograr los objetivos que ellos mismos se proponen. No ven a las tareas difíciles como problemas que deben ser evitados, sino más bien como desafíos que deben ser superados (Bandura 1998). Al mismo tiempo, tienden a auto-motivarse constantemente y a fijarse y comprometerse con los objetivos que se proponen. Asimismo, cuando fallan buscan aumentar su esfuerzo dado que consideran que nada es imposible. Son personas que ante las dificultades no se rinden y creen que si fallan se debe a una falta de conocimiento o habilidades, los cuales sienten que es posible adquirirlos (Bandura 1998).

Por el contrario una persona con baja auto-eficacia no tiene una intensa creencia en sus habilidades y conocimientos. Este tipo de personas no creen fuertemente en ellos mismos, y tienden a tener aspiraciones bajas tanto laborales como personales. Además tienen bajo compromiso con lo que se proponen. A su vez, cuando fallan no buscan maneras de mejorar, sino que se lamentan por aquellos aspectos personales que les son deficientes. Son personas que tienden a darse por vencidas rápidamente. Suelen ser víctimas del estrés y la depresión (Bandura 1998).

La auto-eficacia tiene un gran impacto en la manera en que trabajan las personas. A mayor o menor nivel de auto-eficacia depende el rendimiento que estas tendrán a la hora de someterse a tareas que requieran un mayor estrés o que a su vez sean ambiguas. En contextos confusos y que necesitan de personas autónomas, personas con baja auto-eficacia tienden a ser poco adecuadas. Este tipo de contextos suelen ser similares a los que experimentan las personas en equipos virtuales.

Sin embargo, a pesar de la posibilidad de fomentar la auto-eficacia en las personas, hay determinadas fuentes que son generadoras de esta. Estas fuentes son no solamente concebidas sino que evolucionan a lo largo de la vida de una persona.

6.2.2 Fuentes de la auto-eficacia

Hay cuatro fuentes que influyen en el desarrollo de la auto-eficacia. Es esencial tener en consideración que la auto-eficacia se desarrolla a lo largo de la vida de una persona y conforma una parte de su personalidad.

La primera fuente son las experiencias. Las experiencias que tiene una persona a lo largo de su vida definen cómo es esta a la hora de obtener y lograr sus objetivos. Una persona que siempre ha conseguido de manera rápida y sencilla lo que quiere, no entiende el valor del esfuerzo para conseguirlo. Aquellas personas que siempre han tenido que trabajar para lograr lo que se proponen, o han vivido experiencias en donde tuvieron que superar obstáculos y perseverar, hacen que estas personas tengan una mayor creencia en sus capacidades, conocimientos y habilidades (Bandura 1998). Estas personas aprecian el valor del esfuerzo y la perseverancia. Según Staples, Hlland y Higgins (1999), la experiencia laboral y la capacitación tienen un impacto positivo en la auto-eficacia. En el caso de los equipos virtuales aquellas personas que hayan obtenido mayor experiencia trabajando virtualmente deberían disfrutar de una mayor facilidad para trabajar de forma remota, y por ende una mayor performance.

La segunda fuente son los modelos sociales. Las personas tienden a sentirse identificadas y a compararse con otras personas que consideran como modelos sociales. Los modelos sociales son aquellos que comparten las mismas o similares aspiraciones y habilidades. El efecto de estos es que si las personas ven que sus modelos sociales logran obtener sus objetivos, esto en consecuencia aumenta su autoestima en el sentido que sienten que pueden lograrlo también. Por el contrario, si observan que su modelo social falla a la hora de conseguir aquello que se propone, esto puede impactar negativamente en la percepción de la capacidad de uno para lograr objetivos similares. Según la hipótesis dos de Staples, Hlland y Higgins (1999) si las personas observan a ciertas personas como modelos a la hora de trabajar de forma remota esto aumentará su sentido de la auto-eficacia. Es decir que laboralmente este factor puede ser sumamente relevante a la hora de fomentar la auto-eficacia. Sin embargo, uno de los grandes desafíos de los equipos virtuales es el generar esta comparación mediante modelos, dado que cada persona se encuentra en lugares diferentes y trabaja de manera autónoma.

La tercera fuente es la persuasión social. Esta fuente lleva a que la persona sienta que tiene lo necesario para ser exitoso (Bandura 1998). Personas a quienes se les ha fomentado y

dicho que poseen lo infalible para ser exitosos y lograr lo que se proponen, tienden a ser adversos a fallar, es decir que no se desmotivan o desaniman si tienen obstáculos a la hora de lograr sus objetivos. Mientras que personas a las cuales se les ha dicho que son incapaces de realizar tareas u objetivos con cierto grado de dificultad tienden a evitarlas o abandonarlas. El rol del líder de estos equipos es no solamente guiar a los miembros del equipo sino que mantener la motivación alta por medio de mecanismos de persuasión social.

Finalmente, la cuarta fuente es el estado emocional y físico. Como uno se siente emocionalmente tiene un impacto en la forma en que uno percibe su nivel de auto-eficacia. Si una persona sufre de estrés, o siente dolores físicos lo siente como un signo de vulnerabilidad y de bajo rendimiento (Bandura 1998). Las personas con alta auto-eficacia toman sus estados de alegría y buen humor para realzar su percepción de auto-eficacia. Cómo se sienten las personas tanto emocional como físicamente afecta la manera de pensar y la percepción de estas.

Dadas estas fuentes, es posible relacionarlas con formas para fomentar la auto-eficacia en las personas. Es importante saber cómo motivar a aquellas con quienes uno trabaja. Esto no solamente aumenta el nivel de auto-eficacia, sino que conjuntamente logra un mejor ambiente laboral y mejores resultados. Algunas de las fuentes de auto-eficacia pueden presentar ciertos problemas en equipos virtuales debido a posibles sentimientos de aislamiento dado el poco contacto cara a cara de los miembros de estos equipos. Este es el caso de los modelos sociales y la persuasión social. Aparte de estas fuentes los niveles de auto-eficacia también afectan a determinados procesos psicológicos.

6.2.3 Procesos Psicológicos

La auto-eficacia afecta cuatro procesos psicológicos que determinan e influyen el comportamiento humano.

6.2.3.1 Procesos Cognitivos

La auto-eficacia se relaciona con la creencia en uno mismo, en el hecho de creer en que uno posee la capacidad y las habilidades para conseguir los objetivos que se propone y el poder afrontar tareas difíciles de sobrellevar. Según Bandura (1998) aquellas personas que no dudan de sus capacidades tienden a plantearse objetivos cada vez más ambiciosos y altos, porque creen fuertemente en que son capaces de lograrlos. En cambio, personas con baja auto-eficacia mientras tratan de conseguir lo que se han propuesto combaten sus dudas

sobre sus propias habilidades para lograr dichos objetivos, esto dificulta aún más el proceso. Muchas veces, estas personas suelen ser poco comprometidas, y abandonan rápidamente cuando afrontan dificultades (Bandura 1998).

El tener una alta auto-eficacia hace que a pesar de las dificultades las personas se mantengan orientadas hacia la tarea (Bandura 1998). De esta manera “los logros personales no solamente necesitan de las habilidades, sino que también la creencia de auto-eficacia de poder utilizarlas de la manera correcta”²⁰ (Bandura 1993, 119). Es decir, la confianza en las capacidades de uno para lograr lo propuesto es tan importante como poseer dichas capacidades. Es por esto que en contextos virtuales sumamente ambiguos y donde es necesario realizar gran parte del trabajo de manera autónoma es preciso que las personas no solamente posean las capacidades para lograr el trabajo, pero que además creen en estas. Esta creencia es aquello que va a permitir que sean perseverantes ante las dificultades que se les presenten tanto de la tarea en sí misma como desafíos dentro del equipo.

6.2.3.2 Procesos Motivacionales

La auto-eficacia juega un rol importante en la manera en que afecta la auto-regulación de la motivación (Bandura 1998). Las personas se motivan cuando se proponen objetivos o se proyectan hacia adelante. Según los pensamientos que tengan sobre su futuro determina las actividades que se creen capaces de realizar. Estos pensamientos hacia adelante ayudan a la hora de generar objetivos y caminos posibles para llegar a ellos (Bandura 1998).

La auto-eficacia se relaciona con la teoría de la atribución, la teoría de la expectativa-valor y la teoría de las metas. Estas tres teorías, o visiones personales, según Bandura influyen en la motivación de una persona. Cada una de las tres teorías es afectada por la forma en que una persona se ve a sí misma, y el grado en que cree que es capaz de lograr lo que se propone.

La teoría de la atribución por causa sostiene que aquellas personas que poseen un gran sentido de la eficacia atribuyen el no poder alcanzar cierto objetivo de la manera esperada a una falta de esfuerzo. Mientras que las personas con un bajo sentido de la eficacia creen que no han conseguido los objetivos propuestos por falta de capacidades y conocimientos. Es decir, que las razones por las cuales uno justifica sus fracasos influyen en el

²⁰ Traducción propia

rendimiento y en la motivación, y por ende en la percepción que las personas tienen de sí mismos (Bandura 1998).

La teoría de la expectativa-valor habla de las expectativas que uno se genera por la elección de cierto camino y los resultados y el valor que se espera que este genere (Bandura 1998). El nivel de auto-eficacia que tiene la persona influye en aquellos caminos que uno cree que es capaz de alcanzar y a su vez los resultados que uno presiente que es capaz de obtener. Muchas veces las personas no persiguen ciertos objetivos porque no creen que son capaces de lograrlos (Bandura 1998).

Finalmente, influencia también a la teoría de los objetivos o estándares personales. Los objetivos hacen que uno se auto-motive a la hora de desafiarse a obtenerlo. El tener objetivos personales que uno quiere alcanzar hace que se tienda a trabajar hacia ellos y poner el esfuerzo necesario en conseguirlos. Esto a muchas personas les da una dirección en la vida y los motiva a trabajar duro. Los objetivos actúan como un conjunto de incentivos para seguir mejorando y perseverando. De acuerdo al nivel de auto-eficacia esto afecta el compromiso, esfuerzo y perseverancia para lograr las metas propuestas (Bandura 1998).

Es decir que la auto-eficacia afecta los diferentes aspectos de la motivación que tiene una persona. Asimismo define la cantidad de esfuerzo que se le va a dedicar. Personas con alta auto-eficacia tienden a auto-motivarse constantemente a la hora de lograr sus metas y objetivos, tanto personales como laborales. De acuerdo con Gibson y Calvo (2003) un perfil ideal para un equipo virtual son aquellas personas que tienen la suficiente motivación para obtener aquello que se proponen.

“Trabajar en un equipo virtual usualmente requiere que los miembros sean sus propios entrenadores y líderes, que se propongan una agenda personal y se motiven a ellos mismos para llevar a cabo la acción apropiada”²¹ (Gibson y Cohen 2003, 97)

Es decir, que los procesos motivacionales son sumamente importantes a la hora de seleccionar a los miembros de un equipo virtual. Al ser una labor en donde se trabaja de manera aislada es necesario que sus miembros tengan la suficiente auto-motivación para mantener un buen desempeño y compromiso con el equipo.

²¹ Traducción propia.

6.2.3.3 Procesos Afectivos

El nivel de auto-eficacia está relacionado también con el nivel de estrés y depresión que vive una persona. Tanto el estrés como la depresión son causas de la ansiedad. En este caso esta ansiedad proviene de la percepción de la persona acerca del control sobre la situación en la que se encuentra. Muchas personas se sienten amenazadas al ser expuestas a situaciones que son demandantes o desafiantes. Según Neuhauser, Bender y Stromberg (2000) el hecho que muchas personas sufran de depresión se debe al trabajar de forma aislada. Esta depresión puede ocurrir en un ambiente de trabajo remoto, por ende es necesario detectar aquellas personas que no poseen el nivel de auto-eficacia necesario para combatir los pensamientos negativos que conllevan a la depresión.

Personas con alta auto-eficacia, si bien perciben las situaciones como difíciles, logran controlar sus pensamientos negativos al respecto. Tienen la confianza suficiente para afrontar dichas situaciones, mantener la calma y el control. Uno no puede ejercer control sobre el contexto en el que se encuentra o la situación, pero sí sobre sus pensamientos. Según Bandura “uno no puede prevenir que los pájaros de la preocupación vuelen por sobre tu cabeza. Pero, uno puede evitar que construyan un nido en tu cabeza”²² (1998, 5).

Las personas con bajo nivel de auto-eficacia tienden a sufrir constantemente las sensaciones de estrés y depresión. Lo que ocurre es que magnifican en sus mentes las situaciones, las exageran, sienten que está fuera de su alcance, y de esta manera se bloquean a la hora de afrontar los desafíos. Una persona con alta auto-eficacia tiende a vivir una vida más sana en el sentido que logra mantener sus emociones en positivo. Uno de los aspectos más importantes de ser un ser humano con alta auto-eficacia es el pensamiento positivo que ayuda a que uno no sufra de ansiedad.

6.2.3.4 Procesos de Selección

Este proceso no es uno que es activado por la auto-eficacia, sino más bien producto de esta. Los procesos de selección se refieren a las elecciones que uno realiza a lo largo de su vida. Las personas optan por aquellos caminos que creen que son capaces de alcanzar, y que sienten que tienen las habilidades para ello. Son las decisiones que toma cada individuo que “[...] cultivan las diferentes competencias, intereses y redes sociales que determinan los caminos de la vida”²³ (Bandura 1998, 7). Son las elecciones que uno realiza las que

²² Traducción propia.

²³ Traducción propia.

deciden para dónde direccionar su vida, y esto también afecta las percepciones y forma de ser. Por ende, el nivel de auto-eficacia que tiene cada individuo define el tipo de camino que elige para su vida.

6.3 Relación de la teoría de la auto-eficacia con los equipos virtuales

Dado lo visto, la teoría de la auto-eficacia se puede relacionar con los equipos virtuales descritos anteriormente. En el trabajo de Staples, Hulland y Higgins (1999), los autores se proponen investigar si hay una relación entre la auto-eficacia y el rendimiento, comportamiento y actitudes de los miembros de los equipos virtuales. De acuerdo con Staples, Hulland y Higgins (1999) la auto-eficacia percibida afecta el rendimiento de dichos miembros. Es decir que las personas dentro de un equipo virtual tienen características en sus personalidades y forma de pensar que según la teoría de Bandura podrían ser predictores de su desempeño.

El nivel de auto-eficacia de cada individuo, como dicho previamente, impacta en la forma de trabajar de este y en su rendimiento. Es por eso que es un factor importante a la hora de considerar el tipo de personas a elegir para un equipo virtual. Según la teoría de la auto-eficacia una persona independiente, autónoma, perseverante, proactiva, organizada y que pueda auto-motivarse sería un buen candidato para un equipo virtual. Esto se debe a lo mencionado previamente sobre las condiciones laborales de los equipos virtuales. Las personas dentro de estos equipos deben poder trabajar por sí solos, estar en constante comunicación, afrontar decisiones o situaciones difíciles sin a veces la compañía de sus compañeros, además de realizar el trabajo en tiempo y forma. De acuerdo con Staples, Hulland y Higgins (1999) no cualquier persona puede trabajar en un ambiente de este tipo, dado que además deben no poseer lo que ellos denominan “*computer anxiety*”, lo cual significa que la persona se sienta cómoda a la hora de trabajar mediante la tecnología.

Además, Staples, Hulland y Higgins (1999) plantean que dado que las personas se encuentran separadas, ¿cómo es posible para las empresas fomentar la auto-eficacia? Para ello, es necesario tener en cuenta que los individuos pueden trabajar y mejorar sus niveles de auto-eficacia a lo largo de sus vidas. Estas mejoras pueden lograrse mediante ciertas técnicas de capacitación o a veces mediante la motivación que genera el líder del equipo. Semejantemente, las personas muchas veces tienden a compararse o aprender de sus modelos sociales a seguir, lo cual en los equipos virtuales donde hay poco contacto cara a cara esto es un desafío. Por ende, los equipos virtuales según Staples, Hulland y Higgins

(1999) también presentan un desafío a las empresas a la hora de generar una mayor auto-eficacia en sus empleados. Jorge Mocetti, Senior Vice President de Nielsen, ya citado, enfatiza esto, en el hecho que no todos están hechos para trabajar constantemente de manera virtual sin verse de forma seguida cara a cara²⁴.

Es importante recalcar que muchas de las cualidades que mencionan Gibson y Calvo (2003), se encuentran reflejadas en la teoría expuesta por Bandura. Algunas de estas cualidades están estrechamente relacionadas con el nivel de auto-eficacia de una persona, como por ejemplo: ser proactivo, saber manejar tanto sus tiempos como el saber auto-regularse, además saber trabajar de manera aislada y en un contexto ambiguo, tener iniciativa y también poder afrontar problemas y dificultades. Estas cualidades son esenciales para lograr un alto nivel de rendimiento. Además, según Neuhauser, Bender y Stromberg (2000), en estos equipos lo que importa no es la apariencia o la personalidad en sí, sino que uno cumpla con los objetivos propuestos entre todos los miembros del equipo para lograr cumplir con la tarea asignada en tiempo y forma.

La teoría de la auto-eficacia parece encajar acordemente en un contexto remoto como es el de los equipos virtuales, y podría además presentar resultados que podrían ser de particular relevancia a la hora de seleccionar los miembros para estos equipos de particulares características. El llevar a cabo un buen proceso de selección puede ahorrar en un futuro costos altos si el equipo no logra funcionar acordemente por problemas en las características personales de cada miembro.

7. Metodología

El presente trabajo se basa en dos enfoques: descriptivo y correlacional. El foco principal se pone en responder a su pregunta de investigación realizando una correlación entre la performance percibida por los gerentes de los miembros de un equipo virtual y su nivel de auto-eficacia percibida por ellos mismos. Las variables a correlacionar son: el nivel de auto-eficacia como variable independiente, mientras que la variable dependiente es el desempeño individual de los miembros del equipo virtual. Asimismo, se realiza un estudio descriptivo para deducir las características y rasgos principales de las personalidades que deben tener los miembros de un equipo virtual para que este tenga un alto rendimiento y trabaje con la mínima creación de problemas y conflictos. A pesar que la muestra a utilizar

es pequeña y no permite una demostración, se trata de observar si hay indicios de que las características identificadas son las adecuadas para miembros de un equipo virtual y de proponer una metodología para su investigación posterior.

La metodología utilizada en este trabajo ha sido en primera instancia cualitativa y en segunda instancia cuantitativa.

7.1 Técnica Recolección de datos

7.1.1 Metodología Cualitativa

7.1.1.1 Entrevistas en profundidad

Se realizaron entrevistas en profundidad con los gerentes de diferentes equipos virtuales de distintas empresas. Estas entrevistas buscaron conocer más sobre la dinámica de dichos equipos (formas de trabajar, problemas entre los miembros, problemas culturales, problemas de tiempos, etc). Conjuntamente se indagó sobre las actividades de la empresa, la importancia de los equipos virtuales dentro de esta y sobre las características que se buscan en la personalidad de sus miembros a la hora de la selección. De esta manera dado lo reducido de la muestra, más allá de la correlación se podrán sacar aproximaciones a los perfiles más adecuados para un equipo virtual de las experiencias de dichos gerentes. En el Anexo A se encuentra una plantilla de preguntas realizadas, sin embargo son solo una guía de temas a tener en consideración dado que la entrevista en profundidad no fue totalmente estructurada.

El problema principal de estos equipos es que la posibilidad de realizar entrevistas en profundidad a todos los miembros de estos es limitada por la dispersión geográfica, por eso las entrevistas se centraron en sus gerentes.

Luego de estas entrevistas en profundidad se seleccionaron tres equipos virtuales que trabajaban por proyectos. Los gerentes entrevistados provinieron de las siguientes empresas: Google, IBM, Nielsen, SAP, Grupo Sabra, y Accenture. Las empresas seleccionadas para realizar los estudios cuantitativos fueron: IBM, Nielsen y Grupo Sabra.

7.1.2 Metodología Cuantitativa

7.1.2.1 Test de Auto-Eficacia

Para recolectar los datos sobre el nivel de auto-eficacia de todos los miembros del equipo, se envió un test de auto-eficacia por e-mail a cada uno de ellos. El Test de Auto-Eficacia es

una encuesta estandarizada (Schwarzer y Jerusalem 1979). En una serie de 10 preguntas que los miembros del equipo virtual deben responder marcando las casillas correspondientes. Se espera obtener una puntuación para saber el nivel de auto-eficacia de todos los miembros de los equipos seleccionados. Las casillas son: Para nada cierto, Apenas cierto, Más bien cierto, Cierto. Estas respuestas son puntuadas del 1 al 4, siendo Incorrecto con puntuación 1 y Cierto con puntuación 4 (ver cuadro 1). Luego se obtiene un total (siendo 10 la mínima puntuación y 40 la máxima puntuación- ver cuadro 2) que ayuda a definir los rangos de niveles de auto-eficacia, para luego poder utilizar aquellos resultados para la correlación. La encuesta fue llevada a cabo en inglés, a través de un documento Excel que se envió a los miembros del equipo.

Cuadro 1: Test de Auto-Eficacia

	Not at all true	Hardly true	Moderately true	Exactly true
1. I can always manage to solve difficult problems if I try hard enough.				
2. If someone opposes me, I can find the means and ways to get what I want.				
3. It is easy for me to stick to my aims and accomplish my goals.				
4. I am confident that I could deal efficiently with unexpected events.				
5. Thanks to my resourcefulness, I know how to handle unforeseen situations.				
6. I can solve most problems if I invest the necessary effort.				
7. I can remain calm when facing difficulties because I can rely on my coping abilities.				
8. When I am confronted with a problem, I can usually find several solutions.				
9. If I am in trouble, I can usually think of a solution.				
10. I can usually handle whatever comes my way.				

Fuente: (Schwarzer y Jerusalem 1979)

Cuadro 2: Puntuación Test de Auto-Eficacia

Concepto	Not at all true	Hardly true	Moderately true	Exactly true
Puntuación	1	2	3	4

Fuente: (Schwarzer y Jerusalem 1979)

7.1.2.2 Evaluación de Performance

Además de los tests de auto-eficacia se realizó una evaluación de performance que el gerente del equipo virtual tuvo que completar según su punto de vista de cada miembro y cómo se desempeñó en el equipo. Se tuvieron en consideración variables relevantes a la hora de conformar un equipo virtual, las cuales fueron ponderadas según su importancia por los dichos de los gerentes en las entrevistas y la literatura. Algunas variables consideradas son: sensibilidad cultural, habilidades de comunicación, el ser pro-activo, tolerancia a situaciones ambiguas, conocimientos necesarios para realizar la tarea. Se realizaron 10 preguntas puntuadas del 1 al 5, para luego ponderarlas y poder realizar la correlación con las puntuaciones obtenidas en el test de auto-eficacia. La planilla utilizada para realizar dicha evaluación se encuentra en el Anexo B.

A continuación (ver cuadro 3) se detalla las puntuaciones otorgadas según la respuesta marcada.

Cuadro 3: Puntuación Evaluación de Performance

Concepto	Nunca	Casi nunca	A veces	Mayoría de las veces	Siempre o casi siempre
Puntuación	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

7.2 Técnica de Análisis de datos

7.2.1 Correlación

A pesar del tamaño reducido de la muestra de equipos y miembros a ser evaluados, se realizó una correlación. Si bien no se considera que este trabajo tenga suficientes datos como para poder realizar un test de hipótesis, con esta correlación se buscaron indicios del perfil más óptimo y sus características para un equipo virtual. Para comprobar si hay indicios de una relación entre el nivel de auto-eficacia y performance individual de los

miembros de los equipos virtuales, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson con los datos obtenidos de las evaluaciones previamente mencionadas.

El objetivo fue obtener una correlación positiva que provea indicaciones de si un mayor nivel de auto-eficacia lleva a una mejor performance en un equipo virtual. Para evaluar dicha correlación se comparó el coeficiente de correlación observado (obtenido en los resultados) con un coeficiente de correlación crítico obtenido de la tabla “*Critical Values for Pearson’s Correlation Coefficient*” (Anexo C), publicada en “*Understanding Business Research*” de Bart L. Weathington, Christopher J.L. Cunningham, y David J. Pittenger. Se utilizaron los valores de la prueba de una cola y con un nivel de significancia $\alpha= 0,05$. De esta manera se verificó si la correlación genera o no indicios de una relación entre ambas variables, teniendo en cuenta el tamaño pequeño de la muestra.

8. Resultados

En esta sección se presentarán los resultados de esta investigación. En primer lugar se llevaron a cabo una serie de entrevistas en profundidad a gerentes o miembros de diferentes equipos virtuales. Las personas que fueron entrevistadas fueron de las siguientes empresas: Nielsen, Grupo Sabra, IBM, Google y Accenture. De estas entrevistas se buscó seleccionar los equipos virtuales por proyecto, que son aquellos equipos que este trabajo investiga. Dentro de esta categoría se eligieron 4 equipos: 1 de Nielsen con Jorge Mocetti de gerente, 1 de IBM con Andrés Gilio de gerente y 2 de Grupo Sabra con Guillermo Villanueva de gerente.

A continuación se presentarán los datos recolectados de los test de auto-eficacia distribuidos por email a los miembros de los equipos, al igual que los resultados obtenidos de las evaluaciones de performance de cada miembro realizada por los gerentes de dichos equipos. Además se hará una breve explicación de los proyectos en que se encontraban estos equipos, cantidad de miembros, dispersión geográfica de estos, entre otros comentarios realizados por los gerentes. Luego se realizará un análisis correlativo para entender si hay indicadores de una relación entre estas dos variables, y finalmente se discutirá el perfil que se considera que podría ser el más adecuado para un equipo virtual junto con las conclusiones y limitaciones de este estudio.

8.1 Equipo virtual: Nielsen

Nielsen es “[...] la corporación número uno a nivel global de investigación de mercado en consumo y medios”²⁵. El negocio principal se encuentra en los estudios de comportamiento de los consumidores, en especial en cuestiones sobre qué consumen y qué miran. Nielsen ofrece una variedad de servicios, entre ellos otorga a empresas de todos lados del mundo asesoramiento en el manejo de sus estrategias de marketing. Algunas empresas que son clientes de Nielsen son: Coca Cola, Unilever, Nestlé, P&G, Pepsico, entre otras. La empresa se encuentra en 106 países y tiene 40 mil empleados. Sus oficinas centrales se encuentran en Whilton, Connecticut y Holanda²⁶.

El equipo que dirigía Jorge Mocetti a la hora de realizar la investigación ya había terminado su proyecto. Este equipo se encontraba en el área de Recursos Humanos a nivel global. El nombre del proyecto que llevaba a cabo dicho equipo era Ruby, y su objetivo principal era gestionar el área de RRHH para toda Europa (42 países). Este consistía de 11 personas, las cuales eran gestionadas desde Argentina por Jorge. Estos 11 miembros se encontraban distribuidos por diferentes países de Europa. El plan consistía principalmente en una reducción de personal de casi 400 personas para hacer que la organización sea más chata, o en palabras de Jorge “[...] más lean” y obtener un ahorro de 65 millones de dólares²⁷. La duración estipulada era de un año (durante el 2012) y se logró hacer en 9 meses con poca conflictividad entre los miembros. Jorge lideró el equipo desde su casa en Argentina con ocasionales viajes a Europa para manejar cuestiones puntuales del proyecto.

En la entrevista Jorge comenta que aparte de los problemas que puede sufrir un equipo virtual como la multiculturalidad, la distancia, la ambigüedad, etc, este proyecto tenía dificultades adicionales en cuestiones externas sobre el contexto europeo. Algunas de las dificultades mencionadas fueron “[...] distintos momentos de la legislación, coordinación con los gerentes que tenían que hacer esas desvinculaciones, entre otros”²⁸. A pesar de dichos obstáculos en 2012 el equipo recibió el President’s Award por su excelente desempeño. Es importante tener en cuenta estas variables externas que pueden tener un impacto en la performance del equipo virtual. Además, el tener un contexto cambiante lleva a mayores dificultades a la hora de llevar a cabo el proyecto, las cuales tienen que ser enfrentadas por el equipo.

²⁵ Entrevista con Jorge Mocetti, Senior Vice President de Nielsen, Octubre 2013.

²⁶ Idem.

²⁷ Idem.

²⁸ Idem.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por miembros de dicho equipo en el test de auto-eficacia y la evaluación de performance realizada por Jorge de cada miembro:

Cuadro 4: Resultados del test de auto-eficacia y evaluación de performance del Equipo Virtual Nielsen.

Miembro	Test de Auto-Eficacia	Performance
Georgia Constantinidou	38	46
Pam Atherton	35	46
Lucy Nicolaou	34	45
Javier Calderon	34	44
Laura Gibbens	32	44
Lisa Porter	35	44
Birgit Streicher	35	42
Julia Munro	38	42
Karolina Piedziuk	39	42
Elena Nabieva	32	41
Ebru Odabasi	32	38

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados serán utilizados luego para generar el coeficiente de correlación de Pearson.

8.3. Equipo virtual: IBM

IBM es una empresa líder en tecnología. Hace 100 años que se encuentra en el mercado, y hace 90 que está en la Argentina. IBM hace 6-7 años dejó de lado el negocio de producción de hardware como por ejemplo computadoras y laptops, y se dedica a servicios de consultoría, soluciones de software y su línea de hardware enfocada en servidores como mainframes y en el mantenimiento de servidores para otras empresas (lo que sería su área de outsourcing)²⁹.

El equipo a ser analizado es el que fue liderado por Andrés Gilio durante 6 años para el Programa Académico de IBM. A diferencia del equipo de Nielsen, el proyecto de este es de largo plazo, el cual se encuentra en funcionamiento hace ya 13 años³⁰. Sin embargo, dicho proyecto debe ir cumpliendo diferentes tareas y objetivos a lo largo de su vida,

²⁹ Entrevista con Andrés Gilio, Academic Initiative Leader de IBM, Noviembre 2013.

³⁰ Idem.

reportando trimestralmente sus resultados. El objetivo principal del proyecto es “[...] dotar a las universidades, capacitar a los docentes, y a través de la capacitación del docente transferir ese conocimiento al estudiante [...] el objetivo nuestro es acotar esa brecha entre el mundo académico y el mercado [...]”³¹. El programa dota a las universidades adheridas de material académico, cursos y todo el portafolio de software de IBM de manera gratuita para utilizar en clases o en investigaciones académicas.

El equipo encargado de este programa se encuentra compuesto por 4 miembros los cuales eran liderados por Andrés Gilio. El rol principal que tuvo Andrés y su equipo fue el de expandir el programa de Argentina al resto de los países de Latinoamérica de habla hispana (excluyendo Brasil). Sin embargo, los países más importantes dentro del programa son Brasil, México y Argentina. Andrés lideró el equipo desde Buenos Aires y viajaba una vez por semestre a los diferentes países donde se encontraban los otros miembros de su equipo para observar el desarrollo del programa en esos países.

Al igual que en el equipo de Nielsen, se debe tener en consideración que hay factores externos que afectaron el tiempo estipulado de diferentes objetivos del proyecto. Por ejemplo, en cuestiones académicas muchas veces los tiempos de acreditación de las universidades son largos y esto puede retrasar un proyecto. Hay que tener en cuenta este tipo de factores a la hora de evaluar el rendimiento de este equipo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por miembros de dicho equipo en el test de auto-eficacia y la evaluación de performance realizada por Andrés de cada miembro:

Cuadro 5: Resultados del test de auto-eficacia y evaluación de performance del Equipo Virtual IBM.

Miembro	Test de Auto-Eficacia	Performance
Gina Cifuentes	38	49
Ximena Navarro	37	47
Elias Molina	37	38
Antonio Gallegos	32	35

Fuente: Elaboración propia

³¹ Idem.

Estos resultados serán luego analizados con la totalidad de datos obtenidos en las secciones subsiguientes.

8.3. Equipos virtuales: Grupo Sabra

Grupo Sabra fue fundada en 2009 en Buenos Aires (Grupo Sabra 2014). La empresa trabaja principalmente desde Buenos Aires, y tiene personal trabajando desde Santa Fe y Tucumán, Argentina. El negocio principal de la firma es el desarrollo de software y consultoría en tecnología. Según Guillermo Villanueva, CEO y Co fundador de Grupo Sabra, lo que sería el área de consultoría se hace en parte remotamente, pero la mayoría del trabajo es en forma presencial, mientras que el desarrollo de software se realiza de forma virtual en su totalidad.

Los equipos a ser analizados son dos. En ambos sus miembros se encuentran en Sunchales (ciudad de Santa Fe), Buenos Aires y Tucumán. En el primer equipo, el objetivo principal era el desarrollo de una “Plataforma Comercial” para Sancor Seguros. Su tarea era desarrollar un sistema informático para gestionar de manera eficiente el proceso de venta de las distintas Unidades de Negocio del Grupo Sancor Seguros. El proyecto se llevó a cabo en 8 meses, a pesar de que estaba presupuestado para 5 meses. El equipo se encontraba conformado por 3 miembros los cuales eran liderados por Guillermo Villanueva desde Buenos Aires. El atraso en las fechas se debió a problemas dentro del equipo virtual como el intentar automatizar un proceso que no estaba claramente definido, asimismo no había objetivos claros y acuerdos en la forma de trabajar. Sin embargo, no hubieron mayores problemas provenientes del contexto externo de este³².

A continuación se presentan los resultados obtenidos por miembros de dicho equipo en el test de auto-eficacia y la evaluación de performance realizada por Guillermo de cada miembro:

Cuadro 6: Resultados del test de auto-eficacia y evaluación de performance del Equipo Virtual Grupo Sabra “Plataforma Comercial para Sancor Seguros”.

Miembro	Test de Auto-Eficacia	Performance
Christian Lepera	27	43
Pablo García	34	36
Leandro Panzini	33	35

Fuente: Elaboración propia

³² Entrevista con Guillermo Villanueva, CEO de Grupo Sabra, Noviembre 2013.

El segundo equipo tenía otro proyecto llamado “campañas de afiliación” para Prevención de Salud. Su objetivo principal era desarrollar un sistema informático para gestionar campañas de afiliación para la empresa Prevención Salud. Esta se efectuaría sobre la base de actuales clientes de otras empresas del Grupo Sancor Seguros. Al igual que en el equipo anterior todo el trabajo fue ejecutado remotamente entre Buenos Aires, Santa Fe y Tucumán, y el tiempo presupuestado fue de 4 meses para este proyecto, sin embargo se tardó 3 meses y medio en completar. Guillermo también lideró este equipo desde Buenos Aires, y el equipo consistía de 3 miembros. Más allá de las dificultades que presenta el contexto virtual, el proyecto tuvo problemas externos en cuestión de los objetivos planteados y que las necesidades del negocio no coincidían acordemente.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por miembros de dicho equipo en el test de auto-eficacia y la evaluación de performance realizada por Guillermo de cada miembro:

Cuadro 7: Resultados del test de auto-eficacia y evaluación de performance del Equipo Virtual Grupo Sabra “Campañas de afiliación para Prevención de Salud”

Miembro	Test de Auto-Eficacia	Performance
Julián Nachajon	36	44
Lucila Coronel	30	39
Esteban Musso	34	37

Fuente: elaboración propia

En la sección siguiente se proseguirá con la presentación del coeficiente de correlación y su análisis.

9. Análisis de datos

9.1. Coeficiente de Correlación

Con los resultados expuestos en el apartado anterior, se buscó responder tentativamente a los objetivos y preguntas planteados en esta tesis. La pregunta que se busca resolver en esta sección es: ¿existe una relación entre la auto-eficacia percibida por los miembros de un equipo virtual y la performance individual percibida por sus gerentes? Se debe tener en cuenta que la muestra es relativamente pequeña, y que la correlación obtenida si bien puede demostrar la existencia de una relación entre las variables, no son suficientes los datos para aceptar o rechazar una hipótesis con pruebas fehacientes. Sin embargo, la

obtención de una relación positiva indica que efectivamente hay indicios de que existe una relación moderada o fuerte entre las variables. La fuerza del coeficiente de correlación y su veracidad depende del tamaño de la muestra estudiada.

Para encontrar esta relación se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual indica si existe o no una correspondencia entre las dos variables a ser tratadas, y que tan fuerte y significativa es esta. El coeficiente de correlación varía entre los valores -1 al 1. Siendo -1 una relación perfectamente lineal y fuertemente inversa, mientras que 1 es una relación perfectamente lineal y fuertemente directa. El obtener 0 como valor indica que no hay correlación alguna entre las variables (Vitutor 2014). El cálculo es el siguiente:

$$r_{xy} = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

σ_{xy} = covarianza; σ_x = desvío estandar

Para este trabajo la variable independiente (X) es el nivel de auto-eficacia, mientras la variable dependiente (Y) es el nivel de performance.

A partir de este coeficiente se apuntó a comprobar si su resultado es efectivamente lo suficientemente fuerte para responder a los objetivos de esta tesis, para esto fue necesario definir un valor crítico. Este valor se obtuvo teniendo en cuenta los parámetros de un test de una cola (unilateral), debido a que solo nos interesaban para este trabajo los valores positivos del coeficiente de correlación. A partir de esto se decidió optar por el nivel de significación estándar de $\alpha = 0,05$, lo cual hace que el valor crítico tenga aún mayor significancia a la hora de compararlo con el valor observado. Para poder hallar el valor crítico del coeficiente de correlación, el cual se contrastó con aquel observado, se lo buscó en la tabla del Anexo C denominada “*Critical Values for Pearson’s Correlation Coefficient*”, publicada en “*Understanding Business Research*” (Weathington, Cunningham, y Pittenger 2012). Para que la correlación obtenida en estos resultados sea lo necesariamente fuerte para indicar indicios de una relación entre ambas variables es necesario que se cumpla la siguiente condición:

$$r_{\text{observada}} \geq r_{\text{crítica}}$$

El valor del coeficiente de correlación observado en la investigación debe ser mayor o igual que el coeficiente de correlación crítico obtenido por tabla. De esta manera es posible

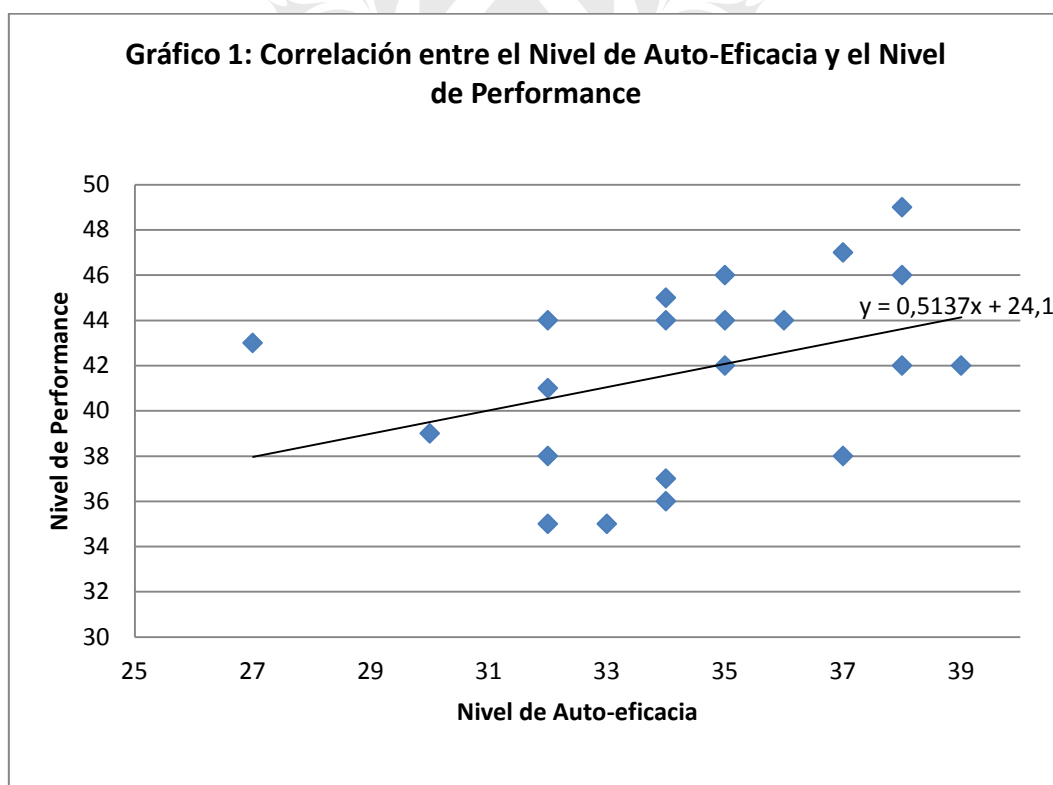
decir que esta tesis ha encontrado cierta evidencia de que el nivel de auto-eficacia y el nivel individual de rendimiento de los miembros de un equipo virtual tiene una relación positiva relevante.

9.2. Coeficiente de correlación observado

Se realizó con los datos detallados en la sección de resultados (Cuadros 4, 5, 6 y 7), el cálculo del coeficiente de correlación obteniendo el siguiente valor:

$$r_{xy} = 0,3752$$

A simple vista se puede deducir que efectivamente parece existir una correlación lineal y directa entre las variables nivel de auto-eficacia y nivel de performance individual. Por ende, es posible derivar que a mayor nivel de performance, mayor es el nivel de auto-eficacia. Para entender esta relación se optó por realizar un gráfico en dónde se pueda observar la pendiente de la línea de tendencia y ver si dentro de los resultados de las pruebas hay algún posible outlier:



Observando de manera gráfica los resultados de las pruebas realizadas por los gerentes de los equipos virtuales y los miembros de estos se puede resaltar que claramente existe una relación positiva y directa entre las variables. Esto también se encuentra dado por la

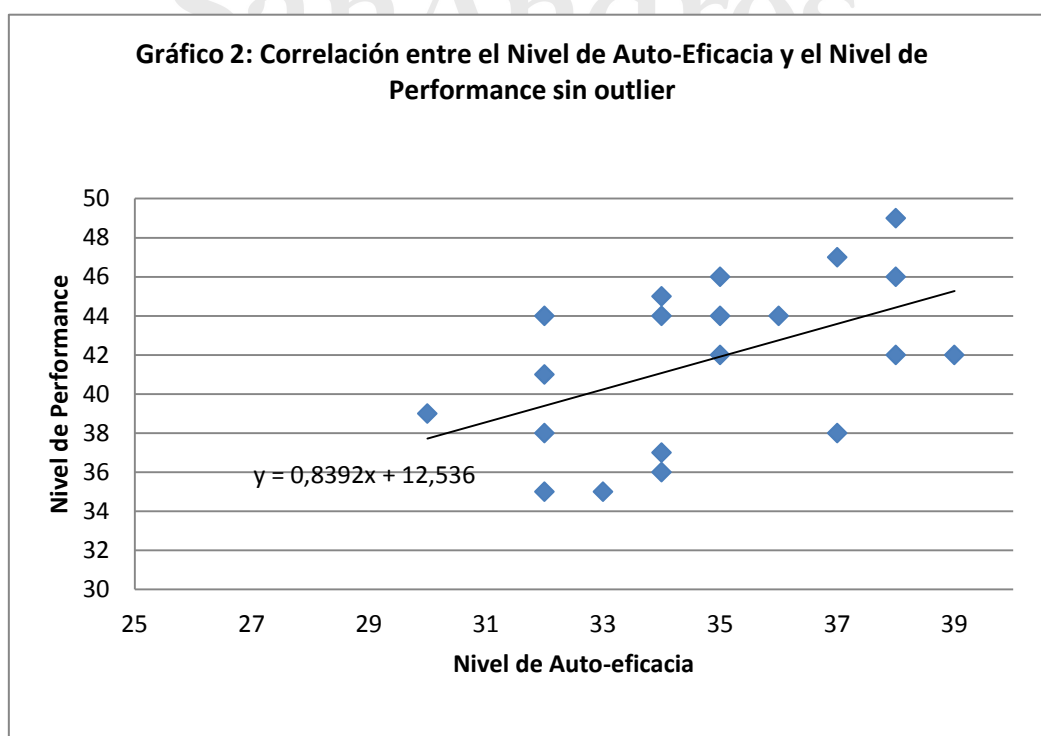
pendiente positiva de la recta que es 0,5137. Otro factor a tener en cuenta es que dentro de los puntos del gráfico podría encontrarse un potencial outlier. Un outlier o valor atípico es:

“un elemento de los datos que es significativamente diferente a los otros datos de la colección, o un elemento que parece implicar un patrón que es inconsistente con el grueso de la evidencia de datos” (Mathematics Dictionary 2014)

Dentro de los datos se podría considerar al punto (27;43) como un potencial outlier. Este punto pertenece a Christian Lepera de Grupo Sabra, el cual obtuvo una puntuación sumamente alta en su evaluación de performance, mientras que en su test de auto-eficacia obtuvo una puntuación sumamente baja en comparación a la media del resto de las puntuaciones en los tests, que es del 34,38. Para verificar si este punto estaba afectando en una gran proporción los resultados de la correlación se realizó esta nuevamente, pero sin las puntuaciones de Christian Lepera. El coeficiente de correlación sin el outlier dio el siguiente valor:

$$r'_{xy} = 0,5054$$

Cómo se puede observar el coeficiente de correlación aumentó en un 35%, lo cual es un aumento considerable para haber quitado solamente un dato de la muestra. Sin embargo, es importante tener en cuenta que es una selección relativamente pequeña, pero que a pesar de esto el impacto no debería ser tan grande (se estima que aproximadamente cada persona dentro de los datos tiene un peso de 5%). Este efecto se puede observar gráficamente:



En este caso la pendiente de la recta es mucho mayor, pasando de haber sido de 0,5137 a 0,8392, mostrando una relación directa y lineal mucho más fuerte entre las variables.

No obstante, es necesario evaluar la significancia de estos resultados para comprobar si nos encontramos con pruebas para indicar que parece haber una relación entre estas variables. Para esto se buscaron los valores críticos para r_{xy} y r'_{xy} . En la tabla a continuación se detallan los valores críticos y observados de la investigación (teniendo en cuenta un $\alpha=0,05$ y que es un test de una cola):

Cuadro 8: valores críticos del coeficiente de correlación de Pearson

Número de observaciones (n)	Grados de libertad (n-2)	R crítico	R observado
21	19	0,3687	0,3752
20	18	0,3783	0,5054

Fuente: elaboración propia

En ambos casos se puede observar que $r_{observada} \geq r_{crítica}$. Esto nos indica que estadísticamente existe una relación entre el nivel de auto-eficacia de una persona y su nivel de rendimiento dentro de un equipo virtual. Estos primeros resultados revelan que lo descrito por la teoría (antes expuesta en el marco teórico) parece tener un sustento en lo práctico. Lo que demuestra esta relación es que una persona con mayor nivel de auto-eficacia debería tener una mayor performance trabajando en un equipo virtual.

Es preciso observar, antes de concluir dicha sección, del hecho que la correlación después de sacar el outlier mostró un aumento significativo, reforzando la existencia de esta relación positiva entre las variables. No obstante, no se debe olvidar que es una muestra pequeña, lo cual no permite afirmar con el 100% de seguridad de la existencia de una relación fuerte. A pesar de esta limitación, estos resultados indican que la relación existe y que personas con un mayor nivel de auto-eficacia parecen ser el perfil más óptimo para trabajar en un equipo virtual y obtener una buena performance individual.

10. Análisis del perfil

Para poder comprender mejor los resultados obtenidos, se realizó una comparación entre el perfil de una persona con alta auto-eficacia sugerido por Albert Bandura y el perfil

sugerido por la literatura en equipos virtuales y las entrevistas realizadas. Los resultados obtenidos dan pruebas de que aquellas personas con alta auto-eficacia parecen tener un perfil más óptimo para trabajar en contextos remotos, logrando así una performance alta. Esto coincide con lo que concluyen Staples, Hurland y Higgins en cuestión a que el nivel de auto-eficacia influye en el rendimiento de los empleados remotos (1999). En esta sección analizaremos cuáles son estas características basando este análisis en los resultados obtenidos.

10.1. Perfil de una persona con alta auto-eficacia (Bandura)

Según lo visto en el marco teórico, Albert Bandura describe en su teoría cuáles son los factores que afectan a la personalidad de uno y genera que una persona sea más auto-eficaz o menos. A su vez, describe un perfil de aquellas personas que tienen una alta auto-eficacia generando así mayores niveles de rendimiento en el ambiente laboral. Expresado por Bandura, “El impacto de la mayoría de las influencias del contexto externo sobre la motivación y acción humana, son mediados en su mayoría a través de los procesos de autorregulación”³³ (1993, 118) Es decir, que el ser humano en sí es quién controla como se verá este afectado psicológicamente por el contexto que lo rodea. Es aquí en donde entran los factores que definen a una persona con alta o baja auto-eficacia. Aquellas personas que tienen una creencia fuerte en sus capacidades son las que van a sobrellevar de mejor manera los desafíos propuestos por el contexto externo que los rodea (Bandura 1993). De acuerdo a los resultados y al contexto ambiguo que presenta un trabajo remoto se puede decir que una persona con alta auto-eficacia aparenta ser un perfil indicado para trabajar en un contexto virtual en donde se trabaja con un alto grado de incertidumbre.

“A medida que los equipos se vuelven más virtuales usualmente se encuentran enfrentados a mayor incertidumbre y complejidad debido a la distancia, el tiempo y las diferencias culturales”³⁴ (Berry 2011, 200)

Esto genera un contexto en donde las personas se encuentran con adversidades que deben sobrellevar de manera diaria. Conforme a lo que indica Bandura las personas con alta auto-eficacia se enfrentan a los problemas como desafíos que deben ser superados (1998). Es decir que una persona con alta auto-eficacia es aquella que comprende un perfil perseverante, que se compromete con las metas propuestas, adverso al riesgo, y que logra auto-motivarse para lograr lo que se propone. Son personas que logran controlar cómo les

³³ Traducción propia.

³⁴ Traducción propia.

afecta el contexto que los rodea (Bandura 1993). Una persona con un nivel alto de auto-eficacia tenderá a no dejarse abrumar por aquellos factores que se encuentran fuera de su alcance, sino que cree fuertemente en que puede ejercitar algún grado de control sobre ellos. Este tipo de personas creen que el no lograr algo no se debe a que no son capaces, sino que se debe a una falta de conocimientos y habilidades que pueden ser aprendidas y adquiridas. Su perfil es orientado a los objetivos y a las tareas a realizar, y buscarán siempre la forma de conseguir aquello que se proponen y “[...]tienden a aumentar sus esfuerzos si se encuentran disconformes con bajos estándares de performance”³⁵ (Bandura 1993, 130). Al ser orientados hacia las tareas, tienden a personalidades muy responsables y comprometidas con lo que deben hacer. Normalmente, suelen ser muy autónomos a la hora de trabajar, pero a pesar de esto suelen generar buenos equipos de trabajo.

Estas características hacen que sean personas sumamente capaces y motivadas a obtener lo que se proponen. Además, al tener una gran capacidad para superar obstáculos y problemas, tienden a tener un buen pensamiento analítico y creativo, lo cual ayuda a que propongan soluciones innovadoras a los problemas. Inclusive, suelen ser personas optimistas, lo cual ayuda a que sean perseverantes en lo que se proponen y que no se den por vencidos fácilmente. Es decir, el ser una persona auto-eficaz es tener un buen control sobre los pensamientos de uno, no dejar abrumarse por las adversidades y tener confianza en las capacidades que uno posee para poder sobrellevar los objetivos propuestos. Estas características, hacen que estas personas obtengan un buen desempeño laboralmente, además de ser un perfil ideal para un contexto remoto.

En conclusión se puede resumir un perfil altamente auto-eficaz de la siguiente manera:

1. Orientado hacia los objetivos
2. Autónomo y auto-suficiente
3. Perseverante
4. Responsable
5. Comprometido
6. Optimista
7. Auto-motivación
8. Innovador y creativo
9. Búsqueda constante de superación y auto-mejora

³⁵ Traducción propia.

10. Analítico

11. Control sobre sus pensamientos y como enfrentarse a los problemas y el contexto en el que se encuentra

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar de la correlación realizada que un perfil altamente auto-eficaz indicaría ser el correspondiente para este tipo de trabajo. A continuación se observará de acuerdo a las entrevistas realizadas, y la literatura al respecto de los equipos virtuales si este perfil muestra indicios de ser el más óptimo para miembros de un equipo virtual.

10.2. Análisis comparativo

A partir de la lectura de la literatura acerca de los equipos virtuales y las entrevistas realizadas, se pudo encontrar varias similitudes entre el perfil sugerido por Bandura de una persona altamente auto-eficaz con los requerimientos que se creen indispensables para alguien que trabaja en un contexto virtual. Comprendiendo las problemáticas y desafíos que conlleva un trabajo de esta índole es importante destacar que no cualquier persona es capaz de trabajar eficientemente en este ambiente. De acuerdo con Jorge Mocetti (Senior Vice President de Nielsen):

“[...] hay personas que trabajan bien en el trabajo teniendo contacto visual y cercano, porque sienten que el equipo presente y cercano contiene. [...] hay aspectos que tienen que estar en un equipo virtual más claramente identificados [...]”³⁶.

Andrés Gilio (Academic Initiative Leader de IBM) también concuerda en los requerimientos de un perfil indicado para este tipo de trabajo “[...] coincido que el perfil de la persona es especial, o sea hemos tenido casos en el equipo de gente que no ha rendido o no le funcionaba [...]”³⁷. Al igual que Guillermo Villanueva (CEO de Grupo Sabra), que indica que “[...] no todos pueden, hay gente que directamente no puede trabajar en esas condiciones, no les gusta, lo rechazan [...]”³⁸. Es decir, que la necesidad de definir un perfil para este tipo de equipos es imperiosa. Gibson y Cohen expresan:

³⁶ Entrevista con Jorge Mocetti, Senior Vice President de Nielsen, Octubre 2013.

³⁷ Entrevista con Andrés Gilio, Academic Initiative Leader de IBM, Noviembre 2013.

³⁸ Entrevista con Guillermo Villanueva, CEO de Grupo Sabra, Noviembre 2013.

“Para construir un equipo virtual victorioso se debe empezar por seleccionar aquellos miembros que tienen el conocimiento, las habilidades y la experiencia para colaborar de forma efectiva y lograr la misión del equipo”³⁹ (2003, 96)

Por ello, es importante entender el contexto que presentan estos equipos virtuales, para definir qué tipo de personas son más aptas para trabajos remotos. En este análisis se buscará encontrar aquellas características que coinciden con el perfil auto-eficaz además de comprender la importancia de estas en un ambiente virtual.

En primer lugar el entorno del trabajo virtual, sea tanto para proyectos como en el día a día, es sumamente ambiguo y difuso “La virtualidad te hace difuso el contacto. No significa que porque tengas un trabajo virtual tu trabajo sea difuso.”⁴⁰. Es decir que no siempre las cosas son claras, tanto Guillermo Villanueva, Andrés Gilio como Jorge Mocetti enfatizan en la importancia de generar objetivos concretos y medibles, y una metodología clara “Tener objetivos claros. Si no hay un objetivo claro estas cosas empiezan a no funcionar.”⁴¹. Dado esto, es que los equipos virtuales son descritos en la literatura como orientados hacia los objetivos y las tareas a realizar (Gibson y Cohen 2003; Townsend et al. 1998; Interaction et al. 2004; Cascio 2000; Lipnack y Stamps 2000; Turel y Zhang 2010; Prasad y Akhilesh 2002). Muchos coinciden que una de las primeras características a tener en cuenta a la hora de contratar a alguien para estos equipos es que sean enfocados hacia los resultados y objetivos propuestos. En este caso una persona con alta auto-eficacia sería adecuada dado que son personalidades focalizadas hacia los objetivos y perseverantes en poder lograrlos. Este tipo de personalidades son sumamente adecuadas para equipos en donde la presión por cumplir los objetivos es muy grande:

“[...] el equipo tiene un objetivo que cumplir y tiene un plazo y están todos en el mismo barco. O sea si hay uno que no está rindiendo, está afectando a todo el equipo, entonces lo expulsan [...]”⁴² (Villanueva 2013)

En otras palabras, es necesario tener miembros responsables y que cumplan con los plazos y tareas establecidas. Este tipo de equipos conviven en contextos de mucha presión, en donde el que no cumple con lo esperado se lo expulsa. Los miembros de un equipo virtual deben saber cómo administrar sus tiempos, y organizar su trabajo, y para

³⁹ Traducción propia.

⁴⁰ Entrevista con Jorge Mocetti, Senior Vice President de Nielsen, Octubre 2013.

⁴¹ Entrevista con Guillermo Villanueva, CEO de Grupo Sabra, Noviembre 2013.

⁴² Idem.

esto se requiere personas que sean auto-suficientes y organizados “Yo como líder del equipo no me fijaba en la agenda del otro, ni que estaba haciendo tal y cual hora [...] a mí solo me interesa que se cumplan con los objetivos [...]”⁴³ (Gilio 2013).

Además de ser un contexto difuso, a mayor virtualidad, mayor es la complejidad que debe ser administrada (Gibson y Cohen 2003). Esta complejidad está dada por una multiplicidad de factores que afectan el grado de dificultad y el tipo de problemas que tiene un equipo virtual. Prasad y Akhilesh enfatizan que la naturaleza de este tipo de equipos es heterogénea debido a la diversidad de contextos de las personas en cuestión de su cultura, organizaciones, áreas funcionales, y la distancia a la que se encuentran sus miembros (2002). Esto genera complicaciones para generar confianza entre los miembros y dificultades de crear un contexto y una jerga en común. Para esto, no solo es necesario tener gente que sea responsable y entregue las tareas acordadas en tiempo y forma, sino que sea flexible y abierto a la diversidad cultural. Es importante que las personas traten de comprender con quiénes están trabajando, y como resalta Jorge Mocetti, que entiendan que en las empresas que se encuentran suelen ser globales, y que ya las personas no pueden centrarse únicamente en sus costumbres locales⁴⁴. Es decir, se requiere de apertura mental y sensibilidad cultural a la hora de trabajar con personas de diferentes partes del planeta. Por ejemplo: Jorge Mocetti cuenta que muchas veces en Inglaterra se invitaba a los indios a un Pub, y en la India está prohibido el consumir alcohol (2013)⁴⁵. Otro ejemplo que comentaba Andrés Gilio es que varias veces no se tenía en cuenta temas de husos horarios. Esto es sumamente importante porque en diversos casos las diferencias horarias son grandes, y esto genera que se organicen reuniones en horarios que no son laborales para el otro (2013)⁴⁶. Una persona con alta auto-eficacia debería tener facilidad para aprender y aplicar este tipo de habilidades, dado que son personas que están abiertos a los desafíos, y a mejorarse constantemente. Un individuo que se encuentra abierto al aprendizaje tendrá más facilidad para adaptarse a un equipo virtual, que aquel que no solo duda de sus capacidades y habilidades, sino que además no se encuentra abierto a aprender nuevas cosas. Al enfrentarse a este tipo de problemas, los miembros de un equipo virtual deben perseverar y no dejarse frustrar. Deben ver los problemas como desafíos a ser

⁴³ Entrevista con Andrés Gilio, Academic Initiative Leader de IBM, Noviembre 2013.

⁴⁴ Entrevista con Jorge Mocetti, Senior Vice President de Nielsen, Octubre 2013.

⁴⁵ Idem.

⁴⁶ Entrevista con Andrés Gilio, Academic Initiative Leader de IBM, Noviembre 2013.

superados y no como barreras que no pueden ser sobrepasadas. Un alto nivel de auto-eficacia evita esta frustración y que las personas se bloqueen ante las dificultades (Bandura 1998).

Tener personas con un perfil flexible y adaptable es esencial para un equipo virtual, debido a que la dinámica de estos puede cambiar con gran facilidad. Al manejar una variedad de contextos y situaciones diferentes, los integrantes de estos deben tener una actitud abierta a nuevos desafíos que pueden aparecer, y no dejarse frustrar por miedos o inseguridades. “El rol del equipo virtual trasciende los roles fijos tradicionales y requiere que sus miembros estén preparados para adaptarse a una variedad de cambios [...]” (Townsend, Demarie, and Hendrickson 1998, 22). Se espera de uno el ser dinámico y preparado para afrontar posibles problemas que puedan surgir.

Debido a este tipo de contexto tan rápido y cambiante, otro requerimiento que concuerdan varios autores es la necesidad de un pensamiento analítico y creativo a la hora de resolver conflictos y problemas (Malhorta, Majchrzak, y Rosen 2007). Jorge Mocetti enfatiza que: “tengan recursos para encontrar alternativas, eso tiene mucho que ver con el pensamiento lateral. No consigo esto, pero puedo conseguirlo de otra manera y cómo lo puedo resolver”⁴⁷. Lo dicho se puede vincular con la constante necesidad de adaptarse a los cambios y el tener que reaccionar rápido y eficientemente ante estos. Lo que se observa es que las características mencionadas concuerdan con el perfil de una persona auto-eficaz, en el sentido que son personalidades que buscan superar los obstáculos y obtener lo que se proponen a toda costa. No solamente se debe ser orientado a los resultados y objetivos, pero tener auto-motivación. Como dicen Gibson y Calvo:

“Trabajar en un equipo virtual requiere que los miembros sean sus propios entrenadores y líderes, planteándose agendas personales y motivándose a ellos mismos para llevar a cabo las acciones necesarias [...]”⁴⁸ (2003, 97)

Tanto los entrevistados como los autores, coinciden en que dada la forma independiente, pero a su vez interdependiente en la que se trabaja es importante que todos cumplan con sus obligaciones acordadas. Al mismo tiempo, se trabaja en relativo aislamiento y de manera autónoma, en donde los miembros pueden sentir que pierden su identidad o que no

⁴⁷ Entrevista con Jorge Mocetti, Senior Vice President de Nielsen, Octubre 2013.

⁴⁸ Traducción propia.

se encuentran conectados con sus equipos (Berry 2011). Es por esto, que deben ser ellos mismos los que puedan superar este estilo de pensamientos. Nuevamente, una persona con alta auto-eficacia debe evitar que su contexto lo abrume y tratar de sintonizar sus pensamientos en positivo y en la tarea a realizar. Los integrantes de un equipo virtual deben tener personalidades optimistas, autónomas y proactivas, lo cual les permitirá poder trabajar aislados. Sin embargo, los líderes de dichos equipos deben ayudar a la motivación de sus miembros y a crear un sentido de pertenencia. “Todos los líderes llevan a cabo estas responsabilidades de seleccionar y motivar a los miembros indicados para estos equipos [...]”⁴⁹(Malhorta, Majchrzak, and Rosen 2007, 61). Jorge Mocetti también expresa que a pesar de que uno puede ser altamente auto-eficaz es condición necesaria para un buen manejo de los equipos virtuales que haya un líder claramente referenciado⁵⁰. Los miembros tendrán que referirse a este constantemente a lo largo del proyecto, y este debe ser capaz de poder manejar el equipo de manera eficaz para lograr un alto rendimiento.

En conclusión, se puede deducir de los resultados obtenidos en la sección previa y del análisis realizado que hay fuertes indicios que el perfil más óptimo para trabajar en un equipo virtual y que llevará a un mayor rendimiento individual y grupal es el de una persona con un alto nivel de auto-eficacia. En forma de resumen, las características que deben poseer los miembros son las siguientes: ser autónomos, tener una mente abierta hacia otros y hacia el aprendizaje, flexibles, pro-activos, perseverantes, tener pensamiento analítico y lateral, innovadores, que puedan auto-motivarse, optimistas, orientados hacia los resultados y las tareas, y que busquen constantemente la auto-superación. Como se puede observar es un perfil sumamente similar al propuesto por Bandura en su Teoría de la Auto-Eficacia cuando hablamos de alguien con un alto nivel de auto-eficacia. Sin embargo, es esencial tener en cuenta que a pesar de seleccionar los miembros de un equipo virtual de forma adecuada, el líder tiene la gran responsabilidad de facilitar una dinámica y un contexto que permita que las personas puedan trabajar de manera eficiente. Esto se logra a través de: “[...] tener un líder claramente referenciado, tener al menos alguna vez en el año un contacto físico, establecer un buen trabajo en red, tener un objetivo y metodología clara, y seleccionar los perfiles acordes al trabajo.” (Mocetti 2013). Es decir, seleccionar los perfiles adecuados es una parte de la ecuación de cómo llevar adelante un equipo virtual, pero hay que tener en claro que hasta la persona más auto-eficaz puede tener un bajo

⁴⁹ Traducción propia.

⁵⁰ Entrevista con Jorge Mocetti, Senior Vice President de Nielsen, Octubre 2013.

rendimiento si la dinámica y los parámetros del equipo no están claramente definidos. A su vez, no quiere decir que si no se parte de una base de alta auto-eficacia esta no se pueda desarrollar. Al contrario, es importante que las empresas fomenten entrenamientos para que sus empleados puedan desarrollar estas habilidades.

11. Conclusiones

En conclusión, de la investigación realizada es posible decir que los resultados, a pesar de ser una muestra pequeña, revelan que parece existir una correlación positiva entre las variables nivel de auto-eficacia y performance individual. Estos resultados abren la posibilidad de futuras investigaciones al respecto, realizando estas en muestras más grandes. Tanto de los resultados, como de los entrevistados y la literatura acerca de equipos virtuales, se ha podido deducir un perfil de aquellas personas que aparentan ser las más indicadas para trabajar en un contexto remoto.

Es importante destacar que no cualquier perfil es capaz de operar en un ambiente laboral en donde uno de los mayores desafíos es la multiculturalidad, los tiempos cortos, y la ambigüedad. Tanto los gerentes de Nielsen, IBM y Grupo Sabra coinciden en la necesidad de definir un perfil para dichos equipos, dado que no todas las personas pueden trabajar de manera eficiente y óptima bajo estas condiciones. Esta tesis da a conocer fuertes indicios de un perfil que parece ser el más apto para este estilo de trabajo. Dadas las características encontradas estas coinciden con aquellas de una persona altamente auto-eficaz descritas en la teoría de la auto-eficacia de Albert Bandura. Tanto los miembros de un equipo virtual como sus líderes deben ser personas autónomas, que se auto-motiven, organizadas, abiertas a aprender cosas nuevas, perseverantes, optimistas, flexibles, pro activos, analíticos y creativos en su forma de pensar. A su vez, este perfil es posible de ajustar a diferentes tipos de puesto de trabajo que traten con contextos virtuales. Al mismo tiempo, tanto Jorge, Andrés y Guillermo coinciden en la importancia de la multiculturalidad y la habilidad de los miembros de poder adaptarse y comprender diferentes culturas, y de esta manera poder trabajar acordemente.

Finalmente, no solamente hay que entender las dinámicas de estos equipos y fomentar la creación de estos en el ámbito laboral, pero además comprender que el proceso de selección de miembros de equipos virtuales también es sumamente importante. El tipo de personas que se introduce en un equipo hace a la performance de este tanto como la manera

en que se gestione dicho equipo. Es por eso que más allá de esta tesis es interesante indagar más sobre el tipo de personas que se necesitan para estos equipos, que año a año aumentan de manera exponencial en las empresas y se convierten en una nueva manera de trabajo.

12. Limitaciones del estudio

El presente trabajo de investigación se focalizó en verificar la existencia de una correlación positiva entre las variables nivel de auto-eficacia y nivel de performance individual. A pesar de haber encontrado dicha correlación se pueden definir limitaciones al objeto de estudio. Se tiene en cuenta que ambas variables son sumamente subjetivas, dado que la auto-eficacia es la manera en que se percibe el individuo, mientras que en este caso la evaluación de performance se encuentra sujeta a las percepciones de los líderes de dichos equipos. El caso más subjetivo es el de la evaluación de performance. Esto se debe a que a pesar que se pide que dicho gerente las responda de la forma más objetiva posible, se tiene en cuenta que la percepción de este frente a cada miembro puede estar sujeta a otras cuestiones como por ejemplo: su relación personal con cada miembro del equipo. Por el otro lado, tampoco se sabe del contexto de cada uno de los miembros, y si por ejemplo en el caso de alguno su performance se vió afectada por situaciones personales en las que se encontraban a la hora de realizar el proyecto. Además, no se tiene información sobre los perfiles individuales de cada miembro, como por ejemplo si era o no la primera vez que trabajan en un equipo virtual. Una forma de tratar de anular esta subjetividad en las respuestas es buscando componer pruebas de performance más extensas y que tal vez no sean solamente respondidas por el líder sino que por todos los compañeros.

Otra limitación es que es una muestra reducida. Al tener pocas observaciones casos como el de Christian Lepera (donde su nivel de auto-eficacia es sumamente bajo pero su performance sumamente alta) afectan con gran fuerza los resultados obtenidos. Por el otro lado, se podría extender este trabajo a una mayor cantidad y tipo de equipos para verificar la veracidad de estos resultados y observar si se obtienen en muestras de mayor tamaño.

13. Bibliografía

- Bandura, Albert. 1993. "Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning." *Educational Psychologist* 28 (2): 117–48.
- . 1998. "Self-Efficacy." *Encyclopedia of Human Behavior*. New York: Academic Press.
- Berry, G. R. 2011. "Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient." *Journal of Business Communication* 48 (2): 186–206. doi:10.1177/0021943610397270.
<http://job.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0021943610397270>.
- Cascio, Wayne F. 2000. "Managing a Virtual Workplace." *Academy of Management* 14 (3): 81–90.
- Cherry, Kendra. 2013. "What Is Self-Efficacy?" Accessed October 27.
http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/self_efficacy.htm.
- Gibson, Cristina B., and Susana G. Cohen. 2003. *Virtual Teams That Work*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grupo Sabra. 2014. "Grupo Sabra- Nosotros." Accessed May 4.
<http://www.gruposabra.com/>.
- Interaction, Face-to-face, Bradley L Kirkman, Benson Rosen, Paul E Tesluk, and Cristina B Gibson. 2004. "The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction." *The Academy of Management Journal* 47 (2): 175–92.
- Jarvenpaa, Sirkka L, and Dorothy E Leidner. 1999. "Communication Virtual Trust Teams in Global." *Organization Science* 10 (6): 791–815.
- Lipnack, Jessica, and Jeffrey Stamps. 2000. *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Malhorta, Arvind, Ann Majchrzak, and Benson Rosen. 2007. "Leading Virtual Teams." *Academy of Management Perspectives* 21 (1): 60–70.
- "Mathematics Dictionary." 2014. Accessed May 5.
<http://www.mathematicsdictionary.com/spanish/vmd/full/o/outlier.htm>.
- Maznevski, Martha L, and Katherine M Chudoba. 2000. "Bridging Global Virtual Team Space Over Time : And Effectiveness Dynamics." *Organization Science* 11 (5): 473–92.
- Neuhauser, Peg, Ray Bender, and Kirk Stromberg. 2000. *Culture.com : Building Corporate Culture in the Connected Workplace*. Toronto: John Wiley & Sons Canada Ltd.
- Prasad, Krishna, and K.B. Akhilesh. 2002. "Global Virtual Teams: What Impacts Their Design and Performance?" *Team Performance Management* 8 (5/6): 102–12. doi:10.1108/13527590210442212.
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13527590210442212>.
- Rouse, Margaret. 2013. "Glocalization." *Search CIO*. Accessed November 10.
<http://searchcio.techtarget.com/definition/glocalization>.
- Schwarzer, Ralf, and Matthias Jerusalem. 1979. "The General Self-Efficacy Scale (GSE)." <http://userpage.fu-berlin.de/health/engscal.htm>.
- Staples, D Sandy, John S Hulland, and Christopher A Higgins. 1999. "Self-Efficacy Theory Remote Explanation Workers in for Virtual the Management of Organizations." *Organization Science* 10 (6): 758–76. <http://www.jstor.org/stable/2640240>.

- Townsend, Anthony M, Samuel M Demarie, and Anthony R Hendrickson. 1998. "Virtual Teams : Technology and the Workplace of the Future." *Academy of Management* 12 (3): 17–29.
- Turel, Ofir, and Yi (Jenny) Zhang. 2010. "Does Virtual Team Composition Matter? Trait and Problem-Solving Configuration Effects on Team Performance." *Behaviour & Information Technology* 29 (4): 363–75. doi:10.1080/01449291003752922. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01449291003752922>.
- Vitutor. 2014. "Coeficiente de Correlación Lineal." Accessed May 5. http://www.vitutor.com/estadistica/bi/coeficiente_correlacion.html.
- Weathington, Bart L., Christopher Cunningham, and David J. Pittenger. 2012. "Appendix B: Statistical Tables." In *Understanding Business Research*, 435–83. Wiley Online Library. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118342978.app2/pdf>.

14. Anexos

Anexo A

Entrevista en profundidad guía

Sobre la empresa

¿Hace cuánto que trabajás en Empresa X?

¿A qué se dedica la empresa? ¿En dónde tiene oficinas? ¿Cuál es su casa matriz?

¿Cuál es el contexto en el que opera la empresa hoy en día? ¿en cuántos países opera?

¿Cómo es la dinámica de la empresa, con esto me refiero a la forma de trabajar?

¿Cómo fomenta la empresa una buena performance de sus empleados?

¿Qué es lo que te gusta de trabajar en Empresa X?

¿Qué es lo que hacés? ¿Cómo llevás a cabo tus tareas de todos los días?

Equipos

¿Se utilizan mucho los equipos virtuales? ¿para qué se utilizan? ¿cómo se utilizan?

¿Cómo se designan los miembros del equipo? ¿Qué perfiles se buscan?

¿Suelen ser multiculturales o de gente de un mismo país? ¿Se utilizan para objetivos de largo, mediano o corto plazo?

¿Cuál ha sido tu experiencia con equipos virtuales?

¿cómo se definen los roles? ¿cómo surgen los liderazgos, o cómo se designa quién está a cargo? ¿cómo se reparten las tareas?

¿qué herramientas de comunicación utilizan?

¿hay alguna forma típica en la que suelen trabajar?

¿cuáles son los desafíos que surgen?

Si hay falta de motivación ¿cómo compensan esto dado a la poca interacción cara a cara?

¿Cómo se mide la performance del equipo (que tipo de evaluaciones realizan)? ¿quién la mide?

¿cómo reacciona el equipo ante una dificultad?

¿hay tensiones a la hora de elegir entre seguir un jefe local o seguir al del equipo?

¿Cómo definirías a los compañeros que usualmente conforman estos equipos (orientados a los objetivos, perseverantes, poco trabajadores, etc)?

¿De qué maneras los ayuda la organización mientras que trabajan en equipo? Es decir información, feedback, coaching, etc. ¿Qué tipo de cultura trata de fomentar la organización?

Si tuvieras que pensar algún ejemplo de un equipo que no funcionó, cuál sería y por qué no funcionó?

¿Cuál es tu impresión de los equipos virtuales? Contribuyen a la empresa o generan más problemas de los que resuelven?

Anexo B

Cuadro: Evaluación de Performance

	Nunca	Casi nunca	A veces	Mayoría de las veces	Siempre o casi siempre
Posee los conocimientos y habilidades suficientes y					

necesarias relacionadas con la tarea a realizarse					
Posee tolerancia a las situaciones ambiguas que se pueden generar por el tipo de comunicación poco estructurada					
Puede trabajar en relativo aislamiento de manera eficiente y productivo					
Es proactivo: busca información relevante, toma la iniciativa a la hora de comunicarse con los otros miembros del equipo, reconoce los comportamientos necesarios para realizar la tarea					
Busca soluciones para los problemas que se presentan y es perseverante					
Es capaz de seleccionar el medio de comunicación más adecuado para el mensaje que se quiere transmitir (canales como videoconferencia, e-mail, llamados telefónicos, etc)					
Es empático y sensible con miembros del equipo que tienen diferentes culturas (formas de pensar, trabajar, comunicar, etc)					
Sabe crear confianza a través de medios electrónicos a pesar que la comunicación no sea cara a cara					
Muestra compromiso con la misión y objetivos del equipo a través de un participación activa y frecuente (respondiendo mail a la brevedad, cumpliendo con las entregas, etc)					
Tiene entusiasmo y facilidad de aprender y manejar nuevas tecnologías que llevan a una mejor colaboración dentro del equipo					

Fuente: Elaboración propia

Anexo C

Tabla de valores críticos para el Coeficiente de Correlación de Pearson

452

STATISTICAL TABLES

TABLE B.7. Critical Values for Pearson's Correlation Coefficient

df	Level of Significance of a One-Tailed or Directional Test					
	$H_0: \rho \leq 0$ or $H_0: \rho \geq 0$					
	$\alpha = 0.1$	$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.025$	$\alpha = 0.01$	$\alpha = 0.005$	$\alpha = 0.0005$
	Level of Significance of a Two-Tailed or Nondirectional Test					
$H_0: \rho = 0$						
	$\alpha = 0.2$	$\alpha = 0.1$	$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.02$	$\alpha = 0.01$	$\alpha = 0.001$
1	0.9511	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	0.9999
2	0.8000	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.6870	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.6084	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.5509	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.5067	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.4716	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.4428	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.4187	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.3981	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.3802	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.3646	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.3507	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.3383	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.3271	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.3170	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3077	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.2992	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.2914	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.2841	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.2774	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.2711	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.2653	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.2598	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.2546	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
30	0.2327	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
35	0.2156	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
40	0.2018	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896

Fuente: "Understanding Business Research" de Bart L. Weathington, Christopher J.L. Cunningham, y David J. Pittenger.