

# UN ANÁLISIS DE LA GENERACIÓN DE CONFIANZA INICIAL HACIA EL LÍDER DE UN EQUIPO DE TRABAJO: INCIDENCIA DE LOS RASGOS DEL LÍDER, EL RIESGO PERCIBIDO, EL ENTORNO DE TRABAJO Y EL GÉNERO.

---

MIGUEL GUINALÍU BLASCO

PAU JORDÁN BLASCO

*guinaliu@unizar.es, paujordan@gmail.com*

*Universidad de Zaragoza*

## RESUMEN

*Los elementos determinantes de la confianza hacia el líder en los primeros momentos de vida de un equipo de trabajo es un aspecto escasamente estudiado por la literatura previa. El presente trabajo investiga algunos de los posibles factores que influyen en la generación de confianza hacia el líder: los rasgos del líder, el riesgo percibido, el entorno de trabajo y el género. Los resultados del estudio indican que tanto el entorno de trabajo como el riesgo percibido no afectan a la generación de confianza. Sin embargo, se observa que son los líderes que transmiten una imagen de experto los que mayor grado de confianza generan. Asimismo, los resultados obtenidos muestran que las mujeres generan más confianza como líderes de equipo. El trabajo se completa con una serie de recomendaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de trabajo.*

## Palabras clave:

Equipos virtuales, liderazgo, confianza, riesgo percibido, atractivo, experto, genero.

## 1. Introducción

Cada vez son más las empresas que utilizan los equipos de trabajo virtuales para organizar sus equipos y hacer frente a los nuevos retos que les plantea el mercado y un entorno altamente dinámico y competitivo. Los retos a los que se enfrentan las organizaciones en el desarrollo de su actividad incluyen un incremento de la complejidad de las tareas asociadas a la gestión del conocimiento, el cambio de las condiciones económicas y una reducción de las estructuras de trabajo (Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995). Estos nuevos retos ponen de relieve la necesidad de las empresas de coordinar esfuerzos de forma interdependiente y fomentar el trabajo conjunto de diferentes equipos para una gestión activa de las relaciones externas dentro del propio equipo (Marrone, 2010).

Una de las definiciones de equipo virtual más aceptadas en la literatura es la de Jarvenpaa y Leidner (1999), que lo definen como un equipo cuyos miembros están geográficamente distribuidos, interactúan entre ellos de forma electrónica a través del uso de redes telemáticas, tienen funciones diversas y trabajan en un sistema temporal, por lo que pueden existir miembros que trabajen en distintos husos horarios. Posteriormente, Jarvenpaa *et al.* (2004) definen a los equipos virtuales como un equipo de trabajo que se basa en el conocimiento, a menudo auto-administrado, con experiencia distribuida, y que puede ser formado o disuelto en función de los objetivos específicos de la organización.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2010) en 2010 el 19,4% de las empresas españolas disponían de empleados conectados a los sistemas de información de la empresa a través de redes telemáticas externas, siendo el sector tecnológico -con un 60%- en el que mayor número de empleados trabajaban de forma remota.

El desempeño de un equipo de trabajo virtual puede llegar a ser más complejo que el de un equipo tradicional, dadas las características propias que poseen los equipos virtuales, entre las que destaca la ausencia de un contacto cara a cara entre los miembros del equipo (Cascio, 2000). Todo ello podría ocasionar que sea más difícil su gestión y liderazgo. En relación con estos aspectos, cabe destacar que la literatura recoge la importancia que juega la confianza en el éxito de un equipo virtual (Greenberg, Greenger y Antonucci, 2007). En concreto, se postula que la falta de confianza dentro de un equipo virtual puede provocar que éste no cumpla con eficacia los objetivos para los que ha sido creado. La influencia de la confianza resulta especialmente importante en estos contextos virtuales, ya que todas las comunicaciones entre los miembros del equipo se articulan a través de medios electrónicos. Asimismo, cabe destacar que la generación de confianza es especialmente difícil en las etapas iniciales de funcionamiento del equipo, como por ejemplo en la creación del mismo. En estas fases tempranas es posible que no haya existido una interacción previa entre los miembros del equipo, por lo que la creación de un adecuado clima de confianza resulta complejo. Por ello, el presente trabajo analiza la generación de confianza en etapas tempranas mediante una comparación de entornos de trabajo virtuales y entornos tradicionales (cara a cara).

Otro aspecto a considerar es que dentro de la gestión del equipo el líder es el responsable de gran parte de las decisiones necesarias para alcanzar el éxito. La función del líder está muy vinculada al desarrollo de la confianza. Kayworth y Leidner (2000) sugieren que el líder tiene un papel básico en la construcción de un escenario en el que se fomente la socialización del grupo y la cohesión como vía para el desarrollo de la confianza y el establecimiento de relaciones entre los miembros. Por tanto, son claves las capacidades de los directivos a la hora de fomentar el desarrollo de las vías por las cuales se genera la confianza en los equipos, especialmente en sus etapas iniciales. Así, la construcción de relaciones basadas en la confianza entre los miembros del equipo debe ser una preocupación fundamental de los líderes (Pauleen y Yoong, 2001).

A pesar de que la literatura ha reconocido la importancia de la confianza en la labor realizada por el líder de un equipo virtual (e.g. Greenberg *et al.*, 2007), todavía es necesario profundizar en las características que ha de poseer un líder confiable. En este sentido, la literatura ha propuesto que ciertas características de un individuo pueden afectar a las actitudes hacia el mismo. Por ejemplo, en el contexto de la comunicación comercial (Holzwarth, Janiszewski y Neumann, 2006), se considera que el atractivo o grado de experiencia percibidos en un individuo son elementos que afectan a las actitudes hacia el mismo. Sin embargo, dentro del área de liderazgo de equipos de trabajo esta faceta

ha sido escasamente considerada. Partiendo de estas teorías, en el presente trabajo se valora en qué medida puede afectar a la confianza hacia el líder el grado de atractivo o de experiencia percibidos por el resto de miembros del equipo. Por otro lado, en esta investigación se considera que la confianza hacia el líder puede depender también del riesgo que los miembros del equipo perciban en su trabajo, así como del género tanto del líder como de sus subordinados.

En consecuencia los objetivos del presente estudio son los siguientes:

- Analizar la generación de confianza inicial que se otorga al líder, considerando el grado de atractivo o experiencia percibidos por el resto de miembros del equipo.
- Investigar en qué medida el riesgo que se percibe en un determinado proyecto puede moderar la confianza inicial hacia un líder atractivo o experto.
- Estudiar las diferencias en la confianza inicial hacia un líder atractivo o experto en función del entorno de trabajo, esto es, si el trabajo del equipo se va a desarrollar en un entorno virtual o tradicional.
- Profundizar en la posible influencia del género en la generación de confianza.

Para alcanzar los objetivos previamente establecidos, el artículo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar se realiza una revisión de la literatura relativa a las variables de estudio. En segundo lugar, se formulan las diferentes hipótesis de investigación. Más adelante, se explican los procesos de recogida de datos y validación de las escalas de medida utilizadas. Posteriormente, se realizan los contrastes de hipótesis. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio, así como las principales implicaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **2. Revisión de la Literatura**

### **2.1. Confianza Inicial**

La confianza es uno de los pilares básicos de las relaciones entre las personas (Mayer y Davis, 1999). Así, la idea de confianza ha existido a lo largo de toda la historia del ser humano, especialmente desde el momento en el que el ser humano tuvo la necesidad de interactuar con otros individuos de su misma especie para mejorar su bienestar y su poder frente al incierto entorno al que se enfrentaba (Guinalú, 2005). Una de las definiciones más habituales en la literatura es la propuesta por Mayer *et al.* (1995), según la cual la confianza es el deseo de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra, de acuerdo con la esperanza de que ésta última lleve a cabo una determinada acción relevante para la primera.

Tradicionalmente se ha postulado que la confianza surge como consecuencia de un análisis coste-beneficio que efectúan los individuos con respecto a cada intercambio que realizan (Shapiro, Sheppard y Cheraskin, 1992). En este sentido, la confianza surgiría del historial de intercambios entre dos o más personas (Zand, 1972), de tal forma que si dichos intercambios han sido exitosos la confianza crecería con el paso del tiempo. Se ha asumido, por tanto, que las relaciones se inician con unos niveles de confianza reducidos, que podrían incrementarse gradualmente con el tiempo conforme las partes interactúan entre sí. Sin embargo, existen estudios que paradójicamente han demostrado que pueden existir altos niveles de confianza en etapas tempranas de una relación (e.g. Kramer, 1994). Según McKnight (1998) la existencia de niveles confianza inicial elevados se pueden explicar por la presencia de una serie de factores ocultos, entre los cuales destacan los procesos cognitivos, según los cuales esta confianza inicial se sustentaría en primeras impresiones o señales cognitivas (Brewer, 1981). En virtud de los argumentos precedentes, podríamos definir a esta confianza inicial como una confianza rápida (*swift trust*), esto es, un tipo de confianza que se genera sin un historial de interacción previo entre las partes y basada en mayor medida en percepciones subjetivas. Dentro del contexto de equipos virtuales, dónde la vida del equipo es limitada y generalmente asociada a la duración del proyecto, es fundamental que se desarrolle confianza en los primeros estadios de funcionamiento del equipo. Por tanto, esta confianza rápida o confianza inicial se convierte en una variable clave en este tipo de contextos por lo que es objeto de estudio en el presente trabajo.

### **2.2. Percepción del Grado de Atractivo o Experto**

La literatura señala que un mismo mensaje puede tener diferentes resultados en función de los atributos del emisor (e.g. Crano y Willian, 1970; Brock y Timothy, 1965). Pueden diferenciarse tres

atributos en el emisor que afectan en mayor medida a los resultados: credibilidad, atractivo y poder (Burgaon, 1976). Las dimensiones de la credibilidad que han sido identificadas incluyen la experiencia, objetividad, confiabilidad y competencia (Burgaon, 1976). Sin embargo, es la experiencia la que aparece como el factor dominante (Lemert, 1963). Por su parte, el grado de atractivo ha sido analizado al menos desde tres puntos de vista diferentes: familiaridad, similaridad y simpatía (Swartz, 1984).

La percepción del grado de experiencia o atractivo de un individuo ha sido utilizado en diferentes áreas de las ciencias sociales, como el marketing y la psicología (Mishra, Clark y Daly, 2007), con la finalidad de analizar en qué medida estas percepciones afectan a la conducta de los individuos. En concreto, dentro de la literatura especializada en marketing, se ha estudiado el grado de atractivo o experto de una persona para valorar la influencia de los agentes de ventas en la intención de compra (Ohanian, 1990), medir la influencia del uso de avatares dentro de una tienda virtual (Holzwarth, Janiszewski y Neumann, 2006) o incluso en mundos virtuales como *Second Life*, para medir el valor de la información que proporcionan los agentes (Jin y Bolebruch, 2010).

Como se ha puesto patente, la literatura recoge ampliamente la utilización de las características de las personas para explicar comportamientos sociales. En este trabajo nos centraremos en la percepción de la imagen de atractivo o experto del líder de un equipo para analizar en qué grado explicaría la confianza inicial que se genera.

### **2.3. Riesgo Percibido**

El riesgo ha sido definido como la percepción de la probabilidad de ganancias o pérdidas en un intercambio (Mayer, 1995). Cuando se percibe riesgo, la confianza surge como mecanismo capaz de mitigar la incertidumbre y facilitar los intercambios (Corritore, Kracher y Wiedenbeck, 2003; Jarvenpaa, Tractinsky y Vitale, 2000). Cunningham (1967) señala la presencia de dos componentes fundamentales en el riesgo percibido:

- Incertidumbre: se trata del sentimiento subjetivo del individuo acerca de la posibilidad de que las consecuencias de una determinada elección puedan no ser favorables.
- Consecuencias: conjunto de recursos invertidos que pueden ser perdidos si el resultado final no es satisfactorio.

Los miembros de un equipo de trabajo, por el mero hecho de pertenecer al mismo, son vulnerables a las acciones del resto de miembros de su equipo. Asimismo, existe incertidumbre acerca de los futuros resultados del equipo de trabajo. Todo ello implica la percepción de distintos niveles de riesgo en cada uno de los miembros del equipo. Además, si el trabajo se realiza dentro de un equipo virtual en el que sus integrantes están distribuidos y las comunicaciones se realizan a través de medios electrónicos, la percepción del grado de riesgo podría verse alterada.

## **3. Formulación de hipótesis**

### **3.1. Influencia del entorno de trabajo y el riesgo percibido en la confianza inicial hacia el líder**

El tópico de la confianza está tomando cada vez más importancia dentro de los estudios orientados a las organizaciones (Mayer, 1995). La importancia de la confianza ha sido reconocida en áreas tan diversas como el liderazgo (Atwater, 1988), la dirección por objetivos (Scott, 1980), la relación entre trabajadores y empresa (Taylor, 1989) o la implantación de equipos de trabajo auto-administrados (Lawler, 1992).

El entorno en el que los individuos ejercen su trabajo no puede ser trivial de cara a determinar el nivel de confianza. La confianza es todavía más esencial en equipos distribuidos donde no siempre es posible controlarse unos a otros (Burt y Knez, 1996; Coleman, 1990). Si los miembros de un equipo distribuido tienen que trabajar en actividades cooperativas, será necesario tener confianza con el resto del grupo o en su defecto ser capaz de monitorizar el trabajo del resto de componentes del grupo (Ouchi, 1981). Sin embargo, cuando los miembros de un equipo trabajan de forma remota, como es el caso de los equipos virtuales donde las comunicaciones se articulan a través de medios electrónicos o del teléfono, no es posible monitorizar fácilmente el trabajo de todos sus integrantes. Por tanto, en equipos de trabajo virtuales la existencia de confianza entre los miembros de un equipo, y en especial hacia el líder que los coordina, es fundamental.

Teniendo en cuenta las consideraciones previas, es razonable pensar en la influencia del entorno de trabajo –virtual o tradicional- sobre los niveles de confianza inicial hacia el líder. En este sentido, podrían encontrarse diferencias significativas en estos niveles de confianza en función de si el trabajo se desarrolla de manera virtual o con un contacto cara a cara. En consecuencia es posible proponer la siguiente hipótesis de trabajo:

*H1: Existen diferencias significativas en los niveles de confianza inicial hacia el líder en función de si el entorno de trabajo es virtual o tradicional.*

El trabajo en equipo requiere de cierto grado de interdependencia entre los individuos. Es decir, las personas dependen las unas de las otras para cumplir sus objetivos personales y organizacionales (Mayer, 1995). Esta interdependencia lleva implícito que los miembros de un equipo cedan parte de su autonomía y acepten cierta vulnerabilidad condicionada al comportamiento de otros integrantes del equipo. Cuando una parte se encuentra en una situación vulnerable a los comportamientos de la otra y dichos comportamientos, así como los posibles resultados, son inciertos, se hace necesario que existan garantías de que estos riesgos están relativamente controlados. Este control es en gran parte ofrecido por la confianza (Garbarino y Johnson, 1999).

Es razonable pensar que el resultado del trabajo que se desarrolla dentro un equipo virtual (e.g. desarrollar un nuevo producto, diseñar una campaña publicitaria) está sujeto a un grado de incertidumbre más elevado que si el trabajo se realizara en un equipo tradicional. Ello se debe a que son equipos que se crean y se liquidan para realizar una labor específica, en el que los integrantes tienen una elevada rotación y raramente mantienen un contacto físico. Además los proyectos que se asignan a este tipo de equipos suelen ser proyectos intensivos en conocimiento y en los que los resultados suelen desviarse de los previstos inicialmente. Además debemos tener en cuenta el riesgo que para muchos individuos puede suponer el hecho de trabajar con nuevas tecnologías.

Teniendo en cuenta las consideraciones previas, el riesgo que perciben los trabajadores de un equipo virtual podría ser más elevado que el que percibirían los trabajadores en un equipo tradicional en la realización del mismo proyecto, por lo que es posible proponer la siguiente hipótesis de trabajo:

*H2: El riesgo asociado a la realización de un proyecto en un equipo de trabajo será más elevado si el entorno de trabajo es virtual.*

### **3.2. Efecto del grado de atractivo o experiencia percibido en el líder en el nivel de confianza inicial. Moderación del riesgo percibido en el proyecto**

El grado de atractivo y experiencia de un individuo son características que han sido estudiadas ampliamente en diferentes áreas. Concretamente, dentro del área de marketing se han estudiado estos atributos en temas relacionados con la comunicación comercial (Ohanian, 1990). La literatura señala que el grado de atractivo o experiencia de un individuo tiene influencia sobre las percepciones de otros individuos que interactúan con el primero. Estos rasgos actúan como señales que ejercen influencia en las actitudes o el comportamiento de otros individuos. Por ejemplo, Cacioppo y Petty (1985) señalan que se puede determinar el efecto persuasivo de un mensaje publicitario cuando los consumidores no disponen de información completa y recurren a heurísticos, señales periféricas u otros procesos, como el atractivo físico del emisor. El atractivo físico ha sido tradicionalmente considerado como un factor de coincidencia (Kamins, 1990). Los individuos atractivos se asocian a personas extrovertidas, sociales e independientes (DeShields, Kara y Kaynak, 1996).

Por su parte, el grado de experiencia percibida se refiere al grado en el que un individuo es percibido por otros como capaz de tomar las decisiones correctas y que posee las habilidades necesarias para llevar a cabo la tarea que se le ha encomendado (Hovland, Janis y Kelley, 1953). El grado de experiencia también ha sido considerado relevante para comprender los efectos que ejercen los líderes de opinión (Ohanian, 1991).

Anteriormente se ha puesto de manifiesto que el trabajo en equipo implica la percepción de riesgo en el desarrollo de las tareas encomendadas. Por ello, es razonable pensar que para gestionar los niveles de riesgo adecuadamente los miembros de un equipo de trabajo tiendan a confiar en mayor medida en líderes en los que se percibe un mayor grado de experiencia. Teniendo en cuenta las consideraciones previas, se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

*H3: El nivel de confianza inicial otorgado a un líder experto será mayor que el nivel de confianza otorgado a un líder atractivo.*

Los individuos que poseen mayor grado de experiencia tienen más capacidades y habilidades para desarrollar con diligencia las funciones que se le encomiendan dentro de su equipo de trabajo (Hovland, Janis y Kelley 1953). Por tanto, resulta razonable pensar que aquellos integrantes de un equipo que perciban en el desarrollo de su trabajo un riesgo más elevado, tenderán a elegir al líder lo más competente posible y con mayores habilidades. De esta forma se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

*H4: El nivel de confianza inicial otorgado al líder experto será mayor a niveles de riesgo percibido en el proyecto superiores.*

### ***3.3. Efecto interacción entre confianza, entorno de trabajo, grado de experiencia y atractivo del líder***

Como consecuencia de las características inherentes a un equipo de trabajo virtual los resultados del mismo podrían estar sujetos a un grado de incertidumbre más elevado que en un equipo tradicional, y por tanto a un riesgo más elevado. Es razonable pensar que los miembros de un equipo virtual necesitarán más garantías de cara a minimizar las pérdidas provocadas por un resultado no satisfactorio. Por tanto, se espera que los miembros de un equipo virtual tiendan a confiar inicialmente más en un líder en el que perciban mayor competencia y capacidades. A partir de estos razonamientos, se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

*H5: El nivel de confianza inicial otorgado al líder experto de un equipo virtual será mayor que la confianza otorgada al líder experto de un equipo tradicional.*

### ***3.4. Influencia del género en los niveles de confianza inicial hacia el líder***

A pesar de que el género es un elemento a tener en cuenta en las relaciones líder/subordinado todavía existe un número relativamente limitado de publicaciones que tengan en cuenta estos aspectos. Especialmente interesantes son los resultados relativos a la presencia de mujeres en puestos de liderazgo.

Una de las primeras investigaciones en estos aspectos fue llevada a cabo por Wrightsman (1974). En la misma se encontró evidencia de que las mujeres evocaban más confianza como figuras de autoridad que los hombres. En un estudio de la Universidad de Columbus (2005), se constató que los hombres tienden a confiar más en las personas que forman su grupo más cercano, mientras que las mujeres son más propensas a confiar en extraños con los que comparten algún contacto personal, por ejemplo un amigo. Esto guarda relación con ciertos estereotipos asociados al género. Las mujeres típicamente son más mentoras y su estilo de dirección es más colaborativo, mientras que el estilo directivo de los hombres es más unidireccional y de control férreo del subordinado (Cann y Siedfied, 1990). Además, las mujeres suelen ser más propensas a tener un estilo de liderazgo transformacional, ayudando a los empleados a desarrollar sus capacidades y fomentando la creatividad (Denmark, 1993).

En virtud de lo observado en la literatura previa, no existe una corriente que se posicione claramente en relación con las diferencias en los niveles de confianza en función del género del líder y de sus subordinados. Como consecuencia de ello, en el presente trabajo se propone el análisis de estas posibles diferencias a partir de la propuesta de las siguientes hipótesis.

*H6: El nivel de confianza inicial otorgado al líder será significativamente diferente en función del género del subordinado.*

*H7: El nivel de confianza inicial otorgado al líder será significativamente diferente en función del género del líder.*

*H8: El nivel de confianza inicial otorgado al líder será mayor cuando el género del líder y del subordinado sea el mismo.*

## 4. Metodología

La metodología utilizada para el contraste de las hipótesis de investigación fue un diseño experimental sobre un grupo de estudiantes universitarios. La media de edad de los estudiantes que participaron en el experimento era de 21,7 años, siendo el 39% de ellos varones. Cabe señalar que la utilización de este tipo de muestras es muy habitual en la literatura especializada en el estudio de equipos de trabajo (e.g. D'Souza y Colarelli, 2010; Jarvenpaa, Shaw y Staples, 2004).

### 4.1. Pre-test

Con anterioridad a la realización del experimento se llevó a cabo un pre-test con un total de 40 individuos con el objetivo de valorar la variabilidad en la percepción de riesgo en los diferentes escenarios que se planteaban. Por otro lado, en dicho pre-test se valoraron una serie de fotografías de individuos con la finalidad de determinar en cuales de ellas era percibido un mayor grado de atractivo y de experiencia. Cuatro fotografías fueron seleccionadas, las dos percibidas como de individuos más atractivos, uno hombre y otro mujer, y las dos percibidas como de individuos más expertos, también hombre y mujer (ver Figura 1).

FIGURA 1  
Imágenes incluidas en los perfiles

Individuos atractivos		Individuos expertos	
			

### 4.2. Diseño del experimento

El experimento fue diseñado en un 2 (equipo virtual: equipo tradicional) x 2 (líder atractivo: líder experto), que daba como resultado 4 condiciones experimentales.

En el experimento se mostraba a los encuestados el perfil de la persona que sería su líder en un hipotético equipo de trabajo. Junto al perfil también se incluía un hipotético escenario de trabajo que explicaba las condiciones y características del trabajo que debían desarrollar en equipo. Los encuestados fueron distribuidos de manera que no podían observar el perfil del compañero de forma que sus respuestas no pudieran verse condicionadas. Los perfiles y escenarios fueron distribuidos de manera totalmente aleatoria con el objetivo de que no se produjeran sesgos en función del género de la persona que respondía la encuesta y el género de la imagen que se presentaba en el perfil. Todos los perfiles incluían el nombre, edad y correo electrónico del potencial líder. El nombre que se incluyó en el perfil fue un nombre común que evitara sesgos en la respuesta.

Tras eliminar las respuestas repetidas y tratar los casos atípicos y cuestionarios incompletos, se obtuvo un total de 148 cuestionarios válidos.

## 5. Validación de las escalas de medida

El proceso de validación de las escalas propuestas para la medición de las variables componentes del modelo de investigación está compuesto por las siguientes fases:

### 5.1. Validez de contenido

El desarrollo de la escala de medida de la variable “*confianza inicial*” y “*riesgo percibido en el proyecto*” se basó en una amplia revisión de la literatura previamente realizada (ver Tabla 1). Gracias a esta profunda revisión de la literatura fue posible realizar una primera propuesta de escalas. No obstante, las escalas debieron ser adaptadas al contexto de los equipos de trabajo.

TABLA 1

## Validez de contenido

Variable	Adaptado de
<i>Confianza Inicial</i>	Mayer, Davis y Schoorman (1995) ; McKnight, Cummings y Chervany (1998) ; Belanche, Casaló y Guinalíu (2011)
<i>Riesgo Percibido en el Proyecto</i>	Cox y Rich (1964); Atkinson (1964); Taylor (1974)

### 5.2. Análisis exploratorios de fiabilidad y dimensionalidad

El proceso de validación incluyó un análisis exploratorio de la fiabilidad y la dimensionalidad de los instrumentos de medida. En primer lugar, el método de la alpha de Cronbach fue utilizado para valorar la fiabilidad de las escalas considerando un valor mínimo de 0,7 (Nunnally, 1978). Las variables consideradas superaron con comodidad este umbral mínimo. Asimismo, se comprobó que la correlación ítem-total, que mide la correlación de cada ítem con la suma del resto de ítems de la escala, era superior al mínimo de 0,3 (Nurosis, 1993). En este último análisis uno de los ítems de la escala de “*riesgo percibido en el proyecto*” no superó este mínimo de 0,3 y fue eliminado de la escala pasando la misma de tres a dos ítems.

En segundo lugar, se procedió a valorar el grado de unidimensionalidad de las escalas consideradas mediante un análisis factorial. La extracción de factores se basó en la existencia de autovalores superiores a la unidad, a la vez que se exigía a cada ítem cargas superiores a 0,5 y que la varianza explicada por cada factor extraído fuera significativa. De esta forma, sólo se extrajo un factor de cada una de las escalas propuestas: confianza y riesgo percibido. Las escalas finalmente consideradas pueden analizarse en el Anexo I.

## 6. Resultados

Con el fin de contrastar las hipótesis anteriormente propuestas se llevó a cabo un análisis de varianza a través de un ANOVA y un Modelo Lineal General con las variables consideradas.

### 6.1. Efecto del entorno de trabajo en la confianza inicial y riesgo percibido

En primer lugar se llevó a cabo un análisis del efecto del tipo de entorno de trabajo, virtual o tradicional, en las variables dependientes confianza inicial y riesgo percibido. Los resultados muestran que la hipótesis H1, que sugería que podrían existir diferencias significativas en los niveles de confianza inicial hacia el líder en función de si el entorno de trabajo es virtual o tradicional, no es aceptada (ver Tabla 2).

TABLA 2  
Hipótesis relativas a la confianza inicial

	Media	Desv.	F	p
<b>Equipo Virtual</b>	4,18	1,34		
<b>Equipo Tradicional</b>	4,37	1,51		
<b>ANOVA</b>			0,664	0,416

Por otro lado, la hipótesis H2, que postulaba que el riesgo percibido en el proyecto podría ser más elevado en los individuos que trabajen dentro de un equipo virtual tampoco puede ser aceptada (ver Tabla 3).

TABLA 3  
Hipótesis relativas al riesgo percibido

	Media	Desv.	F	p
--	-------	-------	---	---



<b>Equipo Virtual</b>	3,47	1,35		
<b>Equipo Tradicional</b>	3,50	1,23		
<b>ANOVA</b>			0,023	0,879

### 6.2. Efecto del grado de atractivo o experiencia percibido en el líder en el nivel de confianza inicial. Moderación del riesgo percibido en el proyecto

Con la finalidad de examinar la influencia del grado de atractivo o experiencia percibidos en el líder en el nivel de confianza inicial hacia el mismo, se llevó a cabo un análisis ANOVA. La hipótesis H3, que planteaba que el nivel de confianza inicial otorgado a un líder experto sería mayor que el nivel de confianza otorgado a un líder atractivo, es aceptada. En concreto, la media de la confianza inicial otorgada al líder atractivo es de 3,88, mientras que en el caso del líder experto es de 4,64. Estos resultados son significativamente estadísticos ( $F=11,348$ ,  $p=0,001$ ).

El riesgo percibido en el proyecto se introdujo en el análisis del efecto del grado de atractivo o experiencia del líder en la generación de confianza inicial. Este estudio se llevó a cabo mediante un análisis multivariante a través del Modelo Lineal General. La hipótesis H4, que postulaba que a mayor grado de riesgo percibido en el proyecto la confianza inicial en el líder experto sería mayor que la confianza inicial otorgada al líder atractivo, es aceptada. Es decir, ante un riesgo percibido alto en el proyecto se confía inicialmente más en un líder experto que en un líder atractivo. Las medias se pueden observar en la Tabla 4. Las pruebas de efectos inter-sujetos son significativas, tanto para el grado de atractivo/experto ( $F=8,426$ ,  $p=0,004$ ), como para el nivel de riesgo ( $F=6,520$ ,  $p=0,012$ ).

TABLA 4  
Riesgo percibido, confianza inicial y grado de atractivo y experiencia

	LÍDER ATRACTIVO				LÍDER EXPERTO			
	Riesgo Bajo		Riesgo Alto		Riesgo Bajo		Riesgo Alto	
	<i>Media</i>	<i>Desv.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv.</i>
<b>Confianza Inicial</b>	3,98	1,24	3,76	1,40	5,07	1,23	4,07	1,61

### 6.3. Efecto interacción entre confianza inicial, entorno de trabajo, grado de experiencia y atractivo del líder

La hipótesis H5, que sugería que la confianza inicial otorgada al líder experto de un equipo virtual sería mayor que la confianza inicial otorgada al líder experto de un equipo tradicional, es rechazada. Como se puede ver en la Tabla 5, la confianza otorgada al líder experto de un equipo tradicional es mayor que la otorgada al líder experto de un equipo virtual. Analizando las pruebas de efectos inter-sujetos, se constata que el grado de atractivo o experto del líder influye significativamente en estas medias ( $F=11,33$ ,  $p=0,001$ ), mientras que el entorno de trabajo no tiene efecto sobre los resultados ( $F=0,695$ ,  $p=0,406$ ).

TABLA 5  
Confianza, entorno de trabajo y grado de atractivo y experiencia

	EQUIPO VIRTUAL				EQUIPO TRADICIONAL			
	Líder atractivo		Líder experto		Líder atractivo		Líder experto	
	<i>Media</i>	<i>Desv.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv.</i>
<b>Confianza Inicial</b>	3,82	1,03	4,52	1,51	3,95	1,57	4,78	1,33

#### 6.4. Influencia del género en los niveles de confianza inicial hacia el líder

La hipótesis H6, que postulaba que la confianza inicial hacia el líder será significativamente diferente en función del género del subordinado, no puede ser aceptada. El análisis de las medias indica que las mujeres confían más en el líder que los hombres (Mujeres=4,35; Hombres=4,14). Sin embargo estos resultados no son estadísticamente significativos ( $F=0,760$ ,  $p=0,385$ ).

Por otro lado, la hipótesis H7 es aceptada, por lo que la confianza inicial que genera el líder hacia sus subordinados es significativamente diferente en función del género del líder. En concreto, el análisis de medias indica que se confía más en las mujeres líderes que en los hombres (Mujeres=4,47; Hombres=4,05), siendo estas diferencias significativas ( $F=3,24$ ,  $p=0,074$ ).

Por último, con respecto a la hipótesis H8 se puede observar en la Tabla 6 que tanto subordinados hombres como mujeres confían más en las mujeres líderes. Estas diferencias son significativas ( $F=3,08$ ,  $p=0,081$ ), por lo que la hipótesis 8 es aceptada parcialmente.

TABLA 6  
Confianza y género del líder y subordinado

Fuente	LÍDER HOMBRE				LÍDER MUJER			
	Hombre		Mujer		Hombre		Mujer	
	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
Confianza	3,99	1,38	4,15	1,62	4,38	0,94	4,53	1,45

## 7. Conclusiones

Los equipos virtuales de trabajo están tomando cada vez mayor protagonismo dentro de las organizaciones, ayudando a las empresas a sobrevivir y ser competitivas en un entorno económico cada vez más turbulento y competitivo. Este tipo de equipos tiene unas características claramente diferenciadas a las de los equipos tradicionales, entre las que destaca que el trabajo se realiza de forma distribuida entre sus miembros, la comunicación se articula a través de medios electrónicos y no existe contacto físico entre los integrantes. Estas características provocan que la gestión de este tipo de equipos pudiera no tener que llevarse a cabo bajo los patrones tradicionales. En este sentido, el líder del equipo es el mayor responsable de que los objetivos se cumplan y el que debe establecer los mecanismos necesarios para ello. Sin embargo, los líderes de estos equipos tiene una serie de retos adicionales en comparación con los líderes de equipos tradicionales, sobre todo en cómo generar confianza e influir sobre los miembros del equipo de forma exitosa a la vez que se confía en la comunicación electrónica para establecer las relaciones en el equipo (Purkanova y Bono, 2009).

La literatura señala que en la operacionalización y gestión de un equipo virtual la confianza juega un papel clave (Lipnak y Stamps, 1997). Sin embargo, apenas ha estudiado la influencia que las características físicas del líder pueden tener en la generación de confianza, sobre todo en las etapas iniciales del trabajo en equipo, cuando no existe un historial previo de interacciones. El presente trabajo analiza la influencia que el grado de atractivo físico y el grado de experiencia percibida en el líder tienen en la confianza inicial hacia el mismo. También se estudian las diferencias en los niveles de confianza inicial y riesgo percibido en el proyecto en función de si el trabajo se realiza en un equipo virtual o en un equipo tradicional. Se analizan asimismo los efectos interacción existentes entre confianza inicial, riesgo percibido en el proyecto y características del líder (atractivo/experto). Por último, se estudia la influencia que el género, tanto del líder como del subordinado, tiene en la confianza inicial hacia el líder.

No se ha encontrado evidencia de que el entorno de trabajo, virtual o tradicional, tenga influencia en el nivel de confianza inicial otorgada hacia el líder ni en el riesgo percibido en el trabajo en equipo. Si bien los resultados no son los esperados en un principio, estos se pueden explicar a través de varios argumentos.

En primer lugar, la popularización de Internet, gracias a la mejora de las infraestructuras y a la propia culturización informática de los individuos, podría ocasionar que el riesgo percibido en un entorno virtual no sea tan elevado como lo que se podría pensar en un primer momento. En segundo lugar, hay que tener en cuenta que la muestra utilizada en el estudio está formada por estudiantes universitarios, que en la mayoría de los casos son personas habituadas al uso de herramientas online, y que por tanto pueden no percibir un riesgo adicional al trabajar en un equipo virtual. En tercer lugar, es lógico pensar que en actividades que exijan un alto grado de colaboración, trabajar con herramientas online que facilitan compartir conocimiento se perciba más como una ventaja que como un riesgo.

En todas las hipótesis planteadas se ha verificado que la confianza inicial que se otorga al líder es mayor en el caso de que el líder tenga una apariencia de experto. Sin embargo, también se constata que el grado de confianza inicial es mayor cuando el riesgo percibido en el proyecto es bajo. Esto podría deberse a que los encuestados están valorando a potenciales líderes de los cuales únicamente poseen información de su imagen, nombre, edad y correo electrónico. Con la poca información de que disponen es razonable que la confianza hacia el líder se dé en mayor medida en entornos con un riesgo percibido bajo. Dicho de otra manera, si el riesgo percibido es alto y además se conoce tan poco del líder es razonable que el nivel de confianza inicial otorgado sea inferior.

Por otro lado, como se ha comentado anteriormente, el entorno de trabajo no resulta significativo a la hora de determinar la confianza otorgada inicialmente al líder. El grado de confianza inicial hacia el líder, resultante de la interacción entre entorno de trabajo y grado de atractivo y experto, muestra que es el líder experto de un equipo tradicional al que mayor confianza le otorgan sus subordinados. Por tanto, es el grado de experiencia o atractivo del líder el factor determinante de cara a determinar la confianza inicialmente otorgada.

Respecto a la influencia del género en el nivel de confianza hacia el líder, se constata que existen diferencias significativas aunque no en todas las situaciones. En primer lugar, se ha contrastado que el género del subordinado no influye en los niveles de confianza inicial hacia el líder. Sin embargo, el género del líder sí que implica diferencias significativas en el nivel de confianza otorgado. Los resultados indican que se confía más en las mujeres líderes que en los hombres, lo cual confirma los resultados recientemente obtenidos por Buchan, Croson y Solnick (2008). Por último, analizando la influencia conjunta del sexo del líder y del subordinado, se concluye que tanto hombres como mujeres otorgan más nivel de confianza a la mujer líder.

En resumen, las principales contribuciones del presente estudio son las siguientes:

- El entorno de trabajo, virtual o tradicional, no tiene ninguna influencia sobre los niveles de confianza hacia el líder. El riesgo percibido en el trabajo tampoco viene determinado por el entorno de trabajo.
- El grado de experiencia o atractivo del líder del equipo es el principal determinante del grado de confianza inicial que se genera hacia el líder, siendo el líder experto el que mayor grado de confianza genera.
- El género del líder influye en el grado de confianza generada. En concreto, las mujeres generan más confianza que los hombres y ambos sexos otorgan más confianza a un líder femenino.

### ***7.1. Implicaciones para la gestión***

Con el entorno turbulento en el que compiten las empresas, la gestión de equipos se han convertido en un elemento determinante, en especial para aquellas organizaciones que gestionan altos niveles de conocimiento. En este sentido, los resultados del presente trabajo pretenden ayudar a este tipo de empresas a gestionar de manera más eficiente las relaciones entre sus integrantes, de cara a fomentar la confianza y contribuir de esta forma a mejorar sus resultados.

En primer lugar, se ha constatado que el tipo de equipo de trabajo no influye en los niveles de riesgo percibido por parte de los subordinados. Asimismo tampoco tiene influencia sobre el nivel de confianza hacia el líder. Si bien en la literatura se han constatado grandes diferencias en la operacionalización de equipos virtuales con respecto a los equipos tradicionales, los resultados del presente estudio demuestran que ambos equipos pueden ser gestionados de manera similar en lo que a la generación de la confianza se refiere, al menos en las etapas iniciales del desarrollo del equipo.

En segundo lugar, es especialmente importante cuidar las señales visuales que el líder muestra al resto de integrantes del equipo. En el caso de equipos virtuales, en los que todas las comunicaciones están mediadas tecnológicamente, estas señales corresponden especialmente a las imágenes que se incluyen en los perfiles de los trabajadores. El líder debería en la medida de lo posible incluir una imagen en la que aparente un alto grado de experiencia de cara a fomentar un mayor grado de confianza hacia sus subordinados.

Finalmente, las mujeres líderes generan más confianza que los hombres por lo que las empresas deberían fomentar que personas del sexo femenino accedieran a niveles altos de gestión dentro de los equipos de trabajo de cara a crear entornos más confiables.

## 7.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Si bien cabe recordar que es una práctica común en los estudios de equipos de trabajo, consideramos que la principal limitación del presente estudio recae en las características de la muestra utilizada: estudiantes universitarios con una edad media de 21 años que utiliza las nuevas tecnologías de forma regular. Por tanto, sería interesante replicar el estudio con una muestra con características diferentes a la utilizada en el presente trabajo con el objetivo de contrastar de manera más precisa las diferencias en los niveles de confianza y riesgo entre ambos tipos de equipos. De esta forma, se abre la posibilidad a una futura línea de investigación. Finalmente, también sería interesante analizar la influencia de otras características del líder de un equipo y su influencia en los resultados del mismo, como por ejemplo valorar las emociones que genera el líder entre los integrantes del equipo y analizar cómo éstas influyen tanto en la confianza como en el grado de elegibilidad del líder.

## Anexo I: Escalas de Medición de las Variables Dependientes

<b>CONFIANZA INICIAL HACIA EL LÍDER</b>
Confío en este líder.
Este líder me inspira confianza.
Este líder puede ser digno de mi confianza.
<b>RIESGO PERCIBIDO EN EL PROYECTO</b>
No estoy seguro de que pueda obtener resultados satisfactorios en este trabajo.
Hay una alta probabilidad de que en este trabajo se produzcan resultados no favorables para mí.
<i>Obtener una buena calificación es importante para mí (*)</i>

(\*) El ítem en cursiva ha sido eliminado de la escala.

## Referencias Bibliográficas

ATKINSON, J. W. (1964). "An introduction to motivation", Princeton: Van Nostrand.

ATWATER, L. E. (1988). "The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior". Group and Organization Studies, Vol. 13, pgs. 290-310.

BELANCHE, D.; CASALÓ, L.; GUINALÍU, M. (2011). "How to make online public services trustworthy", Electronic Government: An International Journal. En prensa.

BREWER, M. B. (1981). "Ethnocentrism and its role in interpersonal trust". pgs. 214-231. San Francisco: Jossey-Bass.

BROCK, T.C. (1965). "Communication Recipient Similarity and Decision Change," Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 1 (June 1965), pgs. 650-54

UN ANÁLISIS DE LA GENERACIÓN DE CONFIANZA INICIAL HACIA EL LÍDER DE UN EQUIPO DE TRABAJO:  
INCIDENCIA DE LOS RASGOS DEL LÍDER, EL RIESGO PERCIBIDO, EL ENTORNO DE TRABAJO Y EL GÉNERO.

BUCHAN, N.; CROSON, R Y SOLNICK, S. (2008), "Trust and gender: An examination of behavior and beliefs in the Investment Game", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 68, pgs. 466–476.

BURGAON, J. (1976). "The Ideal Source: A Reexamination of Source Credibility Measurement," *Central states Speech Journal*, Vol. 27, pgs. 200-206.

BURT, R. S. Y KNEZ, M. (1996). "Trust and third party gossip. Trust in organizations: Frontiers of theory and research", pgs, 68–89. Thousand Oaks, CA:Sage.

CACIOPPO, J. T. Y PETTY, R.E. (1985), "Physiological Responses and Advertising Effects: Is the Cup Half Full or Half Empty?" *Psychology & Marketing*, Vol. 2, n° 2, pgs. 115-126.

CANN, A. Y SIEGFRIED, W. D. (1990). "Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior", *Sex-Roles*, Vol. 23, pgs. 413-419.

CASCIO, W. F. (2000). "Managing a virtual workplace", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, n° 3, pgs. 81-90.

CHEN, T. Y.; CHEN, Y. M. Y CHU, H. C. (2008). "Developing a trust evaluation method between co-workers in virtual project team for enabling resource sharing and collaboration", *Computers in Industry*, Vol. 59, n° 6, pgs. 565–579.

COLEMAN, J. S. (1990). "Foundations of social theory". Cambridge, MA: Harvard University Press.

CORRITORE, C.L.; KRACHER, B. Y WIEDENBECK, S. (2003). "On-line trust: concepts, evolving themes, a model", *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 58, n° 6, pgs. 737–758.

COX, D. Y RICH, S. (1964). "Perceived risk and consumer decision making". *Journal of Marketing Research*, Vol. 1 (noviembre), pgs. 32–39.

D'SOUZA, G. Y COLARELLI, S. (2010). "Team member selection decisions for virtual versus face-to-face teams". *Computers in human behavior*. In press.

DENMARK, F. L. (1993). "Women, leadership and empowerment", *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 17, pgs. 343-356.

DESHIELDS, O.W.; ALL KARA, Jr. Y KAYNAK, E. (1996). "Source Effects in Purchase Decisions: The Impact of Physical Attractiveness and Accent of Salesperson", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, n° 1, pgs. 89-101.

DONEY, P. Y CANNON, J. (1997). "An Examination of the Nature of trust in the Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pgs. 35-51.

GANESAN, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pgs. 1–19.

GIBSON, C.B. Y MANUEL, J.A. (2003), "Building trust: effective multicultural communication processes in virtual teams", C.B. Gibson and S.G. Cohen.

GREENBERG, P. S.; GREENBERG, R. H. Y ANTONUCCI, Y. L. (2007). "Creating and sustaining trust in virtual teams", *Business Horizons*, Vol.50, n° 4, pgs. 325–333.

HOLZWARTH, M.; JANISZEWSKI, C. Y NEUMANN, M.M. (2006). "The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior", *Journal of Marketing*, Vol. 70, pgs. 19-36.

HOVLAND, C.; JANIS, I. Y KELLEY, H. (1953). "Communication and Persuasion", New Haven: Yale University Press.

JARVENPAA, S.; SHAW, T. Y STAPLES, D. (2004). "Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams". *Information Systems Research*, Vol 15, n° 3, pgs. 250-267

JARVENPAA, S.L Y LEIDNER, D.E. (1999). "Communication and trust in global virtual team", *Organization Science*, Vol. 10, n° 6, pgs. 791–865.

JARVENPAA, S.L.; TRACTINSKY, N. Y VITALE, M. (2000). "Consumer trust in an internet store", *Information Technology and Management*, Vol. 1, n° 1, pgs. 45–71.

- JARVENPAA, S.L.; SHAW, T.T. Y STAPLES, D.S. (2004). "Towards Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams", *Information System Research*, Vol. 13, n° 3, pgs. 250-267
- JIN, S.A. Y BOLEBRUCH, J. (2010). "Avatar-Based advertising in Second Life: The role of the presence and attractiveness of virtual Spokepersons", *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 10, n° 1 (Fall 2009), pgs. 51-60.
- KAMINS, M.A. (1989), "Celebrity and Non-celebrity Advertising in a Two-Sided Context," *Journal of Advertising Research*, Vol. June/July, pgs. 24-42.
- KAYWORTH, T.R. Y LEIDNER, D. (2000), "The global virtual manager: a prescription for success", *European Management Journal*, Vol. 18, pgs. 183-194.
- KAYWORTH, T.R. Y LEIDNER, D. (2000), "The global virtual manager: a prescription for success", *European Management Journal*, Vol. 18, pgs. 183-94.
- KRAMER, R. M. (1994). "The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations". *Motivation and Emotion*, Vol. 18, pgs. 199-230.
- LAWYER, E. (1992). "The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization". San Francisco: Jossey-Bass
- LEMERT, J.B. (1963). "Dimensions of Source Credibility," Paper presented at the meeting of Association for Education in Journalism, August 1963.
- LIPNACK, J. Y STAMPS, J. (1997). "Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology". New York: John Wiley and Sons.
- LIPNACK, J. Y STAMPS, J. (2000). "Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology", Wiley, New York.
- MARRONE, J.A. (2010). "Team boundary Spanning: A multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future", *Journal of Management*, Vol. 36, n° 4, pgs.911-940
- MAYER, R.; DAVID, J. Y SHOORMAN, F. (1995). "An Integrative Model Of Organizational Trust", *Academy Of Management Review*, Vol. 20, n° 3, pgs. 709-734.
- MAYER, R.; DAVID, J., SCHOORMAN, D. (1995). "An integration model of organizational trust". *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 3, pgs. 709-734
- MAZNEVSKI, M.L. Y CHUDоба, K.M. (2000), "Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness", *Organization Science*, Vol. 11, pgs. 473-93.
- MCKNIGHT, H.; CUMMINGS, L. Y CHERVANY, N. (1998), "Initial trust formation in new organizations relationship", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 23.
- MISHRA, S.; CLARK, A. Y DALY, M. (2007). "One woman's behavior affects the attractiveness of others", *Evolution and Human Behavior*, Vol. 28, pgs. 145- 149.
- MOHRMAN, S.A.; COHEN, S.G. Y MOHRMAN, A.M. (1995). "Designing team-based organizations: New forms for knowledge work", San Francisco: Jossey-Bass.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G. Y DESPHANDE, R. (1993). "Factor Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol 57, n°. January, pgs. 81-101.
- NUNNALLY, J.C. (1978). "Psychometric Theory", McGraw-Hill, 2ª ed., New York.
- NUROSIS, M.J. (1993). SPSS. Statistical Data Analysis, Spss Inc.
- OHANIAN Y ROODINA (1991). "The Impact of Celebrity Spokespersons: Perceived Image on Consumers Intention to Purchase," *Journal of Advertising Research*, Vol. February/March, 46-54.
- OHIO STATE UNIVERSITY (2005, July 22). Who Do You Trust? Men And Women Answer That Differently. *ScienceDaily*. Retrieved May 7, 2011, from <http://www.sciencedaily.com/releases/2005/07/050718233810.htm>
- OUCHI, W. G. (1981). "Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge". Reading, MA: Addison-Wesley.

UN ANÁLISIS DE LA GENERACIÓN DE CONFIANZA INICIAL HACIA EL LÍDER DE UN EQUIPO DE TRABAJO:  
INCIDENCIA DE LOS RASGOS DEL LÍDER, EL RIESGO PERCIBIDO, EL ENTORNO DE TRABAJO Y EL GÉNERO.

PAULEEN, D.J. Y YOONG, P. (2001), "Relationship building and the use of ICT in boundary-crossing virtual teams: a facilitator's perspective", *Journal of Information Technology*, Vol. 16, pgs. 205–21.

PURVANOVA, R.K. Y BONO, J.E. (2009). "Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, pgs. 343–357

SHAPIRO, D. L.; SHEPPARD, B. H., Y CHERASKIN, L. (1992). "Business on a handshake" . *Negotiation Journal*, Vol. 3, pgs. 365-377

SWARTZ, T.A. (1984). "Relationship between source expertise and source attractiveness in an advertising content", *Journal of Advertising*, Vol. 13, nº 2, pgs. 49-55.

TAYLOR, R. G. (1989). "The role of trust in labor-management relations". *Organization Development Journal*. Vol. 7, pgs. 85-89.

TAYLOR, W. (1974). "The role of risk in consumer behaviour", *Journal of Marketing*. Vol. 38, pgs. 54-60

WILLIAM, C. (1979). "Effects of Sex, Response Order, and Expertise in Conformity: A Dispositional Approach", *Sociometry*, Vol. 33 (September 1970), pp. 239-52

WRIGHTSMAN, L. S. (1974). "Assumptions about human nature: A social psychological approach". Monterey, CA: Brooks/Cole.