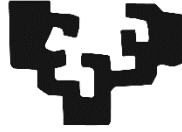


Departamento de Organización de Empresas

eman ta zabal zazu



Universidad Euskal Herriko
del País Vasco Unibertsitatea
Escuela de Ingeniería de Bilbao

UN MODELO DE PREDICTORES DE *ENGAGEMENT*
PARA
EQUIPOS VIRTUALES GLOBALES

Tesis presentada por

Marc Martí i Toro

Para obtener el título de

Doctor en ingeniería de proyectos

por la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

Dirigida por

Dr. D. Ibon Zamanillo Elguezabal

Dr. D. Gaizka Garechana Anacabe

Bilbao, febrero de 2019

*Als meus pares,
això és fruit del vostre esforç.
Als meus fills,
que sigui la llavor del vostre.*

Agradecimientos

A Aberri, que me animó a empezarla cuando ni yo lo tenía claro, sufrió mis ausencias, escucho mis frustraciones y siempre, siempre, creyó en mí. Diría muchas cosas más, pero como buena gipuzkoana sé que los elogios públicos no los gestiona bien. Que sepas que me haces ser mejor.

A Ibon, por su positivismo y paciencia, por creer en el proyecto desde el primer momento y nunca dudar de que llegaríamos hasta el final.

A Gaizka, el fichaje estrella del mercado de invierno, que, aunque no implique causalidad todo indica que el éxito de esta tesis correlaciona fuertemente con él.

A Neil, proof-reader de artículos y corrector de *spanGLISH*, por su tiempo, su flema y su ayuda.

Al Rozas Fan Club por aguantar durante años unos rollos insufribles sobre equipos virtuales, *engagement* y Gallup haciendo el café más amargo, y en particular a los tres que han recibido sobredosis extra, a veces por preguntar y otras gratuitamente: (por orden alfabético) Aritz, Iñaki y Jose.

To Cyndie Streater, who first introduce me to the concept of engagement and who was the only one who unselfishly helped me manoeuvre the organizational politics to conduct the survey.

A Gerardo, que nunca se olvida de preguntar y porque posiblemente será de las pocas personas que se la leerá.

Y por último un especial agradecimiento a todos aquellos que intentaron convencerme de que era una pérdida de tiempo, predijeron mi abandono o

simplemente compartieron sin ser requeridos su poco informada opinión de que un doctorado no valía para nada. Gracias por vuestra ignorancia, sin saberlo habéis contribuido a mi *engagement*.

Índice

Prólogo	21
Introducción	23
1.1 Entorno laboral presente y futuro.....	23
1.2 Retos en al área de gestión de personas	25
Marco contextual.....	29
2.1 Global virtual teams.....	29
2.1.1 Definición.....	29
2.1.1.1 Concepto virtual.....	30
2.1.1.2 Concepto global	31
2.1.1.3 Concepto de temporalidad y dinamismo	32
2.1.2 Otras características.....	33
2.1.2.1 Estructura organizacional.....	33
2.1.2.2 Aplicaciones en empresa	34
2.1.3 Ventajas	35
2.1.4 Dificultades	36
2.2 <i>Engagement</i> : la moda del concepto y su indefinición	38
2.2.1 <i>Engagement</i> como indicador de éxito empresarial.....	39
2.2.2 <i>Engagement</i> dentro de la consultoría de RRHH	40
2.2.3 <i>Engagement</i> como indicador de bienestar y salud.....	42
2.2.4 Tendencia negativa de los valores de <i>engagement</i>	43
2.3 GVTs y <i>engagement</i>	44
Objetivo.....	45
Metodología y plan de tesis.....	49
4.1 Selección de la base teórica del modelo.....	49

4.2	Propuesta del modelo teórico y sus elementos.....	50
4.3	Metodología para la validación del modelo	51
4.4	Presentación de los resultados y conclusiones.....	51
	Estado del arte	53
5.1	Metodología para la revisión bibliográfica.....	53
5.2	El concepto de <i>engagement</i>	54
5.2.1	Modelo de Kahn: los orígenes del concepto.....	56
5.2.1.1	Sentido (<i>meaningfulness</i>)	59
5.2.1.2	Seguridad (<i>safety</i>)	59
5.2.1.3	Disponibilidad (<i>availability</i>)	60
5.2.2	Modelo de Macey-Schneider: Las 3 facetas de <i>engagement</i>	62
5.2.2.1	<i>State engagement</i>	63
5.2.2.2	<i>Behavioural engagement</i>	65
5.2.2.3	<i>Trait engagement</i>	65
5.2.3	Modelo de la psicología de la salud ocupacional positiva	67
5.2.3.1	El continuo <i>engagement-burnout</i> : polos opuestos exactos.....	68
5.2.3.2	<i>Engagement</i> como el concepto de antítesis positiva de <i>burnout</i>	71
5.3	Predictores y consecuencias de <i>engagement</i>	73
5.3.1	Predictores.....	73
5.3.1.1	Modelo de Saks (Saks, 2006)	74
5.3.1.2	Modelo de Christian (Christian et al., 2011).....	76
5.3.1.3	Modelo basado en la teoría de <i>Job Demands-Resources</i>	78
5.3.2	Consecuencias	81
5.4	Medidores	83
5.4.1.1	MBI-GS	84
5.4.1.2	UWES.....	86
5.5	<i>Engagement</i> aplicado a grupos o equipos	88
5.6	<i>Engagement</i> en GVTs.....	90
	Propuesta de un modelo teórico de predictores	93
6.1	Base teórica del modelo propuesto.....	94
6.1.1	Marco del modelo: adaptación de la teoría de JD-R.....	94

6.1.2	Definición del concepto de <i>engagement</i> aplicado al modelo.....	96
6.2	Metodología para la revisión bibliográfica de GVTs	97
6.3	Demandas del trabajo (JD) en entornos virtuales globales	99
6.3.1	Retos de la comunicación intercultural.....	100
6.3.1.1	Diferencias del lenguaje.....	100
6.3.1.2	Diferencias en el estilo de comunicación.....	100
6.3.1.3	Efecto <i>mum</i>	101
6.3.2	Política organizacional en el equipo	102
6.3.3	Conflicto afectivo	103
6.3.4	Demandas de las tecnologías de la información y la comunicación	104
6.3.4.1	Molestias derivadas de las TIC.....	105
6.3.4.2	Expectativas de respuesta y sobrecarga de información.....	105
6.3.4.3	Disponibilidad.....	106
6.3.4.4	Carga de trabajo	106
6.3.4.5	Control de la tecnología	106
6.3.4.6	Expectativas del aprendizaje continuo.....	106
6.3.4.7	Capacidades comunicativas.....	107
6.4	Recursos del trabajo (JR) en entornos virtuales globales	107
6.4.1	Riqueza del medio adecuada	107
6.4.2	Capital social.....	110
6.4.2.1	Confianza.....	112
6.4.2.2	Visión compartida	115
6.4.2.3	Interacción social.....	116
6.4.3	Liderazgo transformacional.....	117
6.5	Recursos personales (PR) en entornos virtuales globales.....	119
6.5.1	Competencias para el trabajo en equipo.....	120
6.5.1.1	Cooperatividad	121
6.5.1.2	Habilidades comunicativas.....	121
6.5.2	Habilidades de autogestión	122
6.5.2.1	Independencia	122
6.5.2.2	Persistencia	122
6.5.2.3	Motivación por el aprendizaje.....	123
6.5.2.4	Creatividad	123

6.5.3	Predisposición a la confianza.....	123
6.5.4	Habilidades interculturales	124
6.5.5	Competencia tecnológica.....	125
6.6	Representación gráfica del modelo.....	126

Diseño, ejecución y análisis estadístico del experimento 131

7.1	Diseño del experimento	131
7.1.1	Entorno.....	132
7.1.2	Población objetivo y selección.....	133
7.1.3	Herramientas.....	135
7.1.4	Demografía y validación del candidato.....	136
7.1.5	Diseño del cuestionario.....	142
7.1.5.1	<i>Engagement</i>	142
7.1.5.2	Comunicación intercultural.....	143
7.1.5.3	Política organizacional.....	145
7.1.5.4	Conflicto afectivo.....	146
7.1.5.5	Demandas de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).....	146
7.1.5.6	Riqueza del medio adecuada.....	148
7.1.5.7	Capital social	148
7.1.5.8	Liderazgo transformacional	149
7.1.5.9	Competencias para el trabajo en equipo.....	150
7.1.5.10	Habilidades de autogestión.....	151
7.1.5.11	Predisposición a la confianza.....	152
7.1.5.12	Competencia tecnológica	152
7.1.5.13	Habilidades interculturales.....	153
7.1.5.14	Consolidación del cuestionario	153
7.1.6	Variables estadísticas asociadas a los constructos	159
7.1.6.1	Selección y cálculo de las variables	159
7.2	Ejecución	163
7.2.1	Canal de distribución y obtención de las respuestas	163
7.2.2	Resultados poblacionales	164
7.2.3	Recopilación de los resultados	168
7.3	Metodología estadística.....	169

7.3.1 Cálculo de correlaciones y análisis clúster.....	169
7.3.2 Construcción de modelos de regresión lineal múltiple	172
7.3.3 Validación de los modelos y datos empleados	176
Resultados y discusión	183
8.1 Interpretación de los resultados	184
8.1.1 Modelo de constructos significativos para vigor	184
8.1.2 Modelo de constructos significativos para dedicación	191
8.1.3 Modelo de constructos significativos para absorción	195
8.1.4 Análisis de las correlaciones entre las variables de JD, JR y PR.....	199
8.1.5 Resumen del modelo significativo.....	203
8.2 Implicaciones prácticas.....	205
8.3 Limitaciones, debilidades y sesgos.....	209
8.4 Sugerencias para investigaciones futuras	212
Conclusión	215
Bibliografía	219
Apéndices	261
A. Gráficos Q-Q.....	i
B. Histogramas.....	vii
C. Código R.....	xiii

Índice de figuras

Figura 1. Definición de GVTs (Jarvenpaa and Leidner, 1998).....	32
Figura 2: Cadena de valor de <i>employee engagement</i> (Macey et al., 2009).....	39
Figura 3: Dimensiones de los condicionantes psicológicos del <i>engagement</i> (Kahn, 1990).....	58
Figura 4: Marco teórico de las 3 facetas de <i>engagement</i> (Macey and Schneider, 2008).....	66
Figura 5: Modelo <i>engagement-burnout</i> basado en MBI-GS (Maslach and Leiter, 2000).....	70
Figura 6: Hipotéticas relaciones entre <i>burnout</i> y <i>engagement</i> (Salanova and Schaufeli, 2004).....	72
Figura 7: Modelo de Saks (Saks, 2006).....	74
Figura 8: Predictores de <i>engagement</i> . Modelo de Christian (Christian et al., 2011). 76	
Figura 9. Modelo JD-R simplificado (Bakker and Demerouti, 2014).....	94
Figura 10. Modelo conceptual con definiciones (elaboración propia).....	97
Figura 11. Comparación de la riqueza de los medios en las organizaciones (Wrench et al., 2015).	109
Figura 12. Tipo de confianza requerida en el ciclo de vida del equipo (Greenberg et al., 2007).....	113
Figura 13. Modelo gráfico conceptual de la balanza de <i>engagement</i> para GVTs (elaboración propia).	127
Figura 14. Modelo de correlaciones de los constructos según la teoría de JD-R (elaboración propia).	128
Figura 15. Modelo gráfico conceptual significativo para vigor (elaboración propia).....	203
Figura 16. Modelo gráfico conceptual significativo para dedicación (elaboración propia).....	204
Figura 17. Modelo gráfico conceptual significativo para absorción (elaboración propia).....	204

Índice de tablas

Tabla 1: Resultados Gallup Q12 Meta-Análisis (Harter et al., 2016).	41
Tabla 2: Resultados Tower Perrins – ISR (Macleod and Clarke, 2009).	42
Tabla 3: Escala Likert de 7 puntos (0-6).	85
Tabla 4: Cuestionario del MBI-GS.	86
Tabla 5: Cuestionario del UWES.	87
Tabla 6: Cuestionario del CWES (HERO).	90
Tabla 7: Escala Likert de 7 puntos (1-7).	142
Tabla 8: Cuestionario de <i>engagement</i> UWES-9.	143
Tabla 9: Cuestionario de comunicación intercultural.	145
Tabla 10: Cuestionario de política organizacional.	146
Tabla 11: Cuestionario de conflicto afectivo.	146
Tabla 12: Cuestionario de demandas de las TIC.	147
Tabla 13: Cuestionario de la riqueza del medio adecuada.	148
Tabla 14: Cuestionario del capital social.	149
Tabla 15: Cuestionario del liderazgo transformacional.	150
Tabla 16: Cuestionario de las competencias para el trabajo en equipo.	151
Tabla 17: Cuestionario de las habilidades de autogestión.	151
Tabla 18: Cuestionario de la predisposición a la confianza.	152
Tabla 19: Cuestionario de la competencia tecnológica.	152
Tabla 20: Cuestionario de las habilidades multiculturales.	153
Tabla 21: Cuestionario consolidado.	159
Tabla 22: Equivalencias entre variables, cuestiones y constructos.	163
Tabla 23: Matriz de valores de las respuestas al cuestionario.	168
Tabla 24: Coeficientes de la regresión múltiple para dedicación.	175
Tabla 25: Media aritmética y desviación estándar de las variables.	180
Tabla 26: Coeficientes del modelo significativo para vigor.	184
Tabla 27: Resultados del test VIF de las variables significativas del modelo de vigor.	185
Tabla 28: Matriz de correlaciones de las variables del modelo significativo para vigor.	186

Tabla 29: Matriz de correlaciones de todas las variables del modelo teórico.....	189
Tabla 30: Coeficientes del modelo significativo para vigor.....	191
Tabla 31: Resultados del test VIF de las variables significativas del modelo de dedicación.....	192
Tabla 32: Matriz de correlaciones de las variables del modelo significativo para dedicación.....	193
Tabla 33: Coeficientes del modelo significativo para absorción.....	195
Tabla 34: Resultados del test VIF de las variables significativas del modelo de absorción.....	196
Tabla 35: Matriz de correlaciones de las variables del modelo significativo para absorción.....	198
Tabla 36: Cuestionario de motivación por el aprendizaje.....	199
Tabla 37: Matriz de correlaciones moderadas y fuertes del modelo teórico.....	202

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribución por funciones de potenciales candidatos.....	135
Gráfico 2: Obtención de resultados por fecha.....	164
Gráfico 3: Exposición multicultural de los candidatos.....	165
Gráfico 4: Comparación de las seis dimensiones de Hofstede entre Reino Unido y Estados Unidos.....	166
Gráfico 5: Distribución de encuestados por nacionalidades culturales.....	167
Gráfico 6: Regresión de dedicación con visión compartida como predictor.	173
Gráfico 7: Residuo de la regresión de dedicación con visión compartida como predictor.	174
Gráfico 8: Q-Q plot correspondiente a vigor.	177
Gráfico 9: Histogramas de política organizacional y de vigor.....	179
Gráfico 10: Diagrama de dispersión entre vigor y diferencias del lenguaje.	190
Gráfico 11: Dendograma del análisis clúster.	200

Índice de ecuaciones

Ecuación 1: Coeficiente de correlación de Pearson.....	170
Ecuación 2: Distancia euclídea.....	171
Ecuación 3: Regresión lineal univariante.....	173
Ecuación 4: Regresión lineal multivariante.....	173
Ecuación 5: <i>Variance inflation factor</i> (VIF).....	180
Ecuación 6: Modelo de vigor.....	184
Ecuación 7: Desviación estándar.....	191
Ecuación 8: Modelo de dedicación.....	192
Ecuación 9: Modelo de absorción.....	196

Índice de cuadros

Cuadro 1: E-mail de invitación a participar en la encuesta enviado a los candidatos potenciales.....	137
Cuadro 2: Página de bienvenida al cuestionario.	139
Cuadro 3: Cuestionario de información demográfica.	141

Tabla de abreviaturas

	Original	Traducción *
CIPD	<i>Chartered Institute of Personnel and Development</i>	
ERP	<i>Enterprise resource planning</i>	Sistema de planificación de recursos empresariales
GVT	<i>Global virtual team</i>	Equipos virtuales globales
GWA	<i>Gallup Workplace Audit</i>	
HCC	<i>High-context communication</i>	Comunicación de alto contexto
HERO	<i>Healthy and resilient organization</i>	
IACP	<i>Institute for Corporate Productivity</i>	
IS/IT	<i>Information Systems / Information Technology</i>	Sistemas de la información
JD	<i>Job demands</i>	Demandas del trabajo
JD-R	<i>Job Demand-Resources</i>	Demandas y recursos del trabajo
JR	<i>Job resources</i>	Recursos del trabajo
KOM	<i>Kick-off meeting</i>	Reunión de lanzamiento
KSAOs	<i>Knowledge, skills, abilities and other characteristics</i>	Conocimientos, habilidades, competencias y otras características
LCC	<i>Low-context communication</i>	Comunicación de bajo contexto
MBI	<i>Maslach Burnout Inventory</i>	
MBI-GS	<i>Maslach Burnout Inventory: general survey</i>	
OCB	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Comportamientos de ciudadanía organizativa
PA	<i>Positive affectivity / affect</i>	Afecto Positivo
PM	<i>Programme management Project manager</i>	Dirección de proyectos Director de proyecto
POPS	<i>Perceptions of Organizational Politics Scales</i>	
PR	<i>Personal resources</i>	Recursos personales
PSOP	Psicología de la salud ocupacional positiva	

Q-Q	<i>Quantile-Quantile plot</i>	Gráfico cuantil-cuantil
RRHH	Recursos humanos	
TAP	<i>Technology Adoption Propensity index</i>	
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación	
TWE	<i>Team Work Engagement</i>	
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Survey</i>	
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>	Factor de inflación de la varianza
VP	Vicepresidente	
VTCI	<i>Virtual Team Competency Inventory</i>	

* Las traducciones las hemos facilitado únicamente para los conceptos que, aunque sea más habitual usarlos en inglés, sea fácil encontrar en la literatura hispana alguna referencia al concepto traducido. Los acrónimos o siglas referentes a organizaciones, índices, o conceptos de otros autores no se han traducido para evitar confundir al lector.

Prólogo

Durante los 18 años que he estado trabajando en una multinacional del sector de la automoción siempre he formado parte de equipos virtuales en mayor o menor medida. Durante este tiempo, he participado de múltiples experiencias dentro del entorno de los equipos virtuales globales, conocidos principalmente en la literatura como *global virtual teams* (GVTs). Incluso antes de conocer el concepto de equipo virtual ya participaba como un recurso compartido de estos equipos, y con el tiempo pasé por diferentes roles, grados de virtualidad y multiculturalidad, desde el rol de miembro remoto (casi el único satélite de toda la organización), hasta varios de estos GVTs simultáneamente distribuidos por todo el mundo.

Esta experiencia me ha permitido ser un observador privilegiado de las actitudes y predisposiciones de los miembros de los GVTs versus el trabajo y los otros miembros del equipo. Todo y teniendo en cuenta que estas actitudes y comportamientos pueden variar entre culturas, he observado repetidamente una predisposición distinta de los miembros de los GVTs hacia el trabajo y sus compañeros de equipo comparada con sus otras responsabilidades locales o relativas a equipos presenciales. La mayoría de los GVTs comparten recursos de manera parcial con miembros pertenecientes a distintas organizaciones, dentro de las cuales tienen asignados otros roles y responsables directos.

Estas actitudes en muchos casos son de carácter negativo. Por enumerar una pocas: la falta de interés en los proyectos o tareas virtuales, la clara prioridad de sus otras

responsabilidades locales, la falta de compañerismo y empatía entre los miembros remotos, la resistencia a comunicarse de manera regular, los desacuerdos, malentendidos y por ende conflictos cuando la comunicación era inefectiva, entre otros. Varias veces esta dinámica llegó incluso a explotar en conflictos personales después de una espiral ascendente de equívocos y falta de interés en solucionarlos.

Lo que siempre me ha llamado la atención es que las personas implicadas en este tipo de actitudes suelen tener una reputación muy distinta dentro de sus organizaciones locales. Estas reflexiones durante años me han generado una serie de preguntas que, al no encontrar una respuesta clara y común a todos los casos, han sido el principal motivador para dar una respuesta de manera científica con esta tesis doctoral, si no a todas, sí a muchas de ellas.

Por enumerar unas pocas: ¿cuáles son los factores que influyen para que alguien que su organización valora como buen profesional y con solvencia contrastada, al formar parte de un GVT su desempeño, motivación, involucración, *ownership* y actitud cambian? ¿Son estos factores intrínsecos a la persona? ¿Y si lo son, podemos predecir que habilidades, tipo de personalidad, conocimientos, etc, deben tener los miembros de GVTs para alcanzar su máximo desempeño? O, por el contrario, ¿son estas actitudes causadas por una mala gestión de las personas y sus expectativas por parte de los líderes de los equipos, la dirección de la empresa o la cultura organizacional?

Con esto, a lo único que aspiro con esta tesis es aportar un grano de arena más para hacer nuestro entorno laboral cada día mejor, donde todos podamos realizarnos laboralmente y no nos vaya la vida en ello.

Capítulo 1

Introducción

En esta tesis relacionaremos dos conceptos pertenecientes a sendas áreas de conocimiento distintas: una perteneciente al área de gestión de proyectos y más en concreto a la gestión de equipos virtuales, y la otra más propia de la psicología organizacional. A continuación, intentaremos exponer los motivos de este acercamiento multidisciplinar que a nuestro parecer debería cubrir un hueco necesario en ambas disciplinas para afrontar con éxito los retos futuros en el ámbito empresarial.

1.1 Entorno laboral presente y futuro

Si tuviéramos que destacar los principales cambios y tendencias que el entorno laboral ha venido sufriendo en los últimos años, los resumiríamos en los siguientes puntos:

- La creciente organización por proyectos y la mayor importancia de la función de gestión de proyectos dentro de las organizaciones.

- La internacionalización, globalización y por tanto el desarrollo de organizaciones transnacionales basados en equipos multiculturales que operan con diversos grados de virtualidad.

Estos equipos virtuales, los cuales definiremos más adelante con más detalle, son vistos por muchos consultores e investigadores como los núcleos de las organizaciones del siglo XXI (Harvey et al., 2004).

Esta relevancia se hace evidente cuando las organizaciones asignan las tareas de organización más importantes, como el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos globales, la negociación y la gestión de las adquisiciones internacionales, fusiones y alianzas, y la coordinación de los programas de gestión de cuentas globales a GVTs (Harvey et al., 2004).

Aunque el estudio en el que se basa esta tesis se realiza en el seno de la industria de automoción, estos cambios no le son exclusivos. Durante los últimos años, los equipos virtuales han impulsado el éxito de organizaciones en las áreas de desarrollo de nuevos productos, en el campo de la investigación científica y la globalización de los procesos de innovación en áreas de I+D, gestión del conocimiento, formación y aprendizaje, fabricación, marketing y otros (Duran and Popescu, 2014).

Un estudio realizado por el *Institute for Corporate Productivity* (I4CP) encontró que el 62 % de las 278 empresas entrevistadas consideran un equipo virtual como un formato cada vez más importante para la colaboración y en empresas con más de 10.000 empleados este porcentaje se eleva al 80 % (Rusman et al., 2010).

El futuro está claramente marcado por la creciente virtualidad, que está directamente relacionada por los avances relativos a las nuevas tecnologías de la información y las posibilidades de comunicación digital a un coste cada vez más bajo. Definitivamente la revolución tecnológica ha cambiado el entorno laboral tradicional que ubicaba a todos los miembros de un equipo de proyecto en un mismo espacio físico.

En consecuencia, las organizaciones deben plantearse si su fuerza de trabajo y sus líderes están suficientemente preparados para afrontar estos cambios y si sus modelos de gestión de personas siguen siendo adecuados o por el contrario han quedado obsoletos.

1.2 Retos en al área de gestión de personas

Si no fuera suficiente trastorno el cambio en las estructuras organizativas descrito en el apartado anterior, la gestión de las personas que forma parte de la fuerza laboral también se enfrenta a sus propios retos.

Dentro de los diversos grupos generacionales que comparten entorno laboral, cabe destacar las diferencias encontradas con el emergente grupo de los *millennials* también llamados generación Y. Estos han sido vastamente analizados en años recientes, aunque no siempre desde un punto de vista empírico. A día de hoy tenemos múltiples estudios que analizan los *millennials* como generación, desde factores como la comunicación organizacional (Myers and Sadaghiani, 2010), la incorporación de la tecnología (Hershatter and Epstein, 2010), las diferencias en valores relativos al trabajo (Twenge et al., 2010) y los efectos de estos en *workplace engagement* (Schullery, 2013).

Sin obviar las tensiones generacionales que siempre han existido en el entorno laboral y no parece que desaparecerán en el futuro, el foco de muchas organizaciones se centra en cómo atraer, gestionar y desarrollar a este grupo (Hershatter and Epstein, 2010). Aunque no hay un acuerdo unánime de los límites temporales de esta generación, diversos autores se aventuran a definir años concretos, p.e. entre 1979 y 1994 (Smola and Sutton, 2002), entre 1982 y 1999 (Twenge et al., 2010), etc. Esto significa que las organizaciones están integrando *millennials* desde el año 2004 y

continuarán al menos a hasta el 2022, cada vez ocupando un mayor espacio (Hershatte and Epstein, 2010).

Sin profundizar excesivamente en las diferencias generacionales, ya que no es el objetivo de este estudio, si nos gustaría resaltar que relevancia tiene la investigación en GVTs y predictores de *engagement* con ciertas características de esta población. En particular queremos destacar las diferencias en los valores del trabajo, entendidos como las consecuencias y resultados que el empleado desea y considera debe obtener a través de su trabajo (Twenge et al., 2010). La mayor diferencia que caracteriza a los *millennials* es relativa al deseo de conciliación laboral, también asociadas al concepto de ocio (Twenge et al., 2010), que se muestra superior al compararlos con generaciones anteriores. Como describiremos más adelante la virtualidad es una herramienta más dentro de las estrategias de conciliación, permitiendo el teletrabajo, minimizando los viajes y desplazamientos. También debemos destacar en cuanto a valores del trabajo que los *millennials* al igual que la Generación X, la cohorte justo anterior, valoran muy positivamente las recompensas intrínsecas del trabajo. Estas implican motivación hacia el propio trabajo por las características y sentimientos que nos despierta el mismo, en contraposición a las recompensas materiales o extrínsecas que pueden obtener. Desde políticas encaminadas a maximizar el potencial de crecimiento y la carrera profesional, planes de formación alineados a alcanzar ese potencial, aumentando la autonomía del empleado, facilitando procesos de toma de decisiones participativos, hasta la definición de roles que proveen responsabilidad y retos varios y que permite al empleado ver los resultados de su trabajo ya están implementándose en muchas empresas (Twenge et al., 2010) con el objetivo de que sus empleados encuentren significado a su labor dentro de la organización.

Es aquí donde la introducción del concepto de *engagement*, que desarrollaremos durante esta tesis, podrá ayudar a definir las políticas más adecuadas para conseguir los objetivos de una masa laboral motivada, entregada a su trabajo y sana. En contraposición a una política única para todos los empleados independientemente de

su rol, esta tesis proveerá a través de los predictores de *engagement* de los trabajadores virtuales, acciones específicas para estos últimos.

La idea obsoleta de las relaciones transaccionales, y la retención del empleado por recompensas únicamente extrínsecas, en especial en un mundo virtual donde la competencia por captar talento es global, sin duda llevará a muchas empresas a limitar su crecimiento, desarrollo o incluso afectar su viabilidad por la imposibilidad de acceder o retener a recursos cualificados.

Capítulo 2

Marco contextual

El objetivo de este capítulo es delimitar el contexto de esta tesis doctoral y al mismo tiempo introducir los conceptos tanto de GVT como de *engagement* para facilitar la lectura y seguimiento de capítulos posteriores. Aspiramos a destacar la importancia de ambos conceptos tanto para el presente como el futuro próximo de nuestro mundo laboral y convencer al lector de la necesidad de unir ambos conceptos bajo un mismo estudio.

2.1 Global virtual teams

2.1.1 Definición

Las primeras definiciones encontradas en la literatura sobre GVTs los describen como grupos de trabajo temporales, culturalmente diversos, geográficamente dispersos y comunicados electrónicamente (Jarvenpaa and Leidner, 1998; Kristof et al., 1995).

Los trabajos distribuidos a través de diferentes lugares y/o horarios de trabajo no es un fenómeno único de los últimos 20 años. Sin esforzarnos demasiado seguro que podemos encontrar ejemplos de cómo equipos de personas han colaborado a través de grandes distancias, culturas y zonas horarias en un mundo puramente analógico.

Desde la creación de la escritura y el concepto del dinero y moneda hasta la doctrina de la iglesia católica romana y la creación de gobiernos constitucionales son ejemplos de cómo la humanidad ha gestionado la distancia (King and Frost, 2002).

2.1.1.1 Concepto virtual

Con el rápido desarrollo de los medios de comunicación electrónicos y su abaratamiento en costes en tiempos recientes, el trabajo distribuido se ha vuelto mucho más fácil, más rápido y más eficiente. Es aquí donde aparece el adjetivo virtual, que designa trabajos distribuidos que se basan principalmente en medios de comunicación electrónicos (Hertel et al., 2005).

No hay una definición clara sobre reparto de la interacción presencial y de la virtual entre los miembros de los equipos, pero en general se cree que la interacción presencial en GVTs tiende a ser de nula a muy poco común. Sí que cabe destacar una práctica común durante la fase de inicial de formación de los equipos: la organización de un *Kick-off meeting* (KOM). Estas reuniones cara a cara buscan entre otros cimentar un ambiente de confianza en el equipo inicial teniendo principalmente en mente a los miembros remotos del equipo, los cuales muchas veces están ubicados en diferentes países (Daim et al., 2012).

Si aislamos el concepto virtual, encontramos que hoy en día interactuamos cada vez más con nuestro entorno más cercano a través de sistemas de información digitales. El uso de medios de comunicación electrónicos, ERPs, herramientas colaborativas informatizadas, bases de datos en la nube, y procesos de gestión digitalizados están sustituyendo la interacción presencial incluso en aquellos entornos donde no hay barreras ni espaciales ni temporales. Esto no aplica únicamente al entorno laboral. Es innegable el cambio social que se ha producido con los móviles inteligentes (*smartphones*), las redes sociales y la mensajería instantánea, que ha cambiado nuestra manera de relacionarnos.

Como consecuencia a la virtualidad, la comunicación y el trabajo colaborativo se basan principalmente en la tecnología que permite a los miembros separados por el tiempo y el espacio participar en actividades colaborativas de su trabajo (Jarvenpaa and Leidner, 1998). También encontramos de manera cada vez más habitual la colaboración a través de la tecnología sin tener ningún tipo de barrera ni física ni temporal.

2.1.1.2 Concepto global

En cuanto al concepto global, este implica tanto la diversidad cultural como la dispersión geográfica.

Los miembros pueden estar separados no sólo físicamente, sino también temporalmente debido a su situación en diferentes zonas horarias y con horarios y duraciones de jornada laborales distintas, pero pueden y deben pensar y actuar en arreglo a las diversidades encontradas en este entorno global. Esta separación temporal, dificulta en mayor o menor medida la posibilidad de comunicación ya no sólo cara a cara, sino simplemente síncrona. A mayor dispersión geográfica y temporal, más necesaria será la tecnología para poder colaborar.

El concepto de cultura es más amplio que el simplemente nacional. Por cultura entendemos no sólo las características propias de las naciones, sino la “programación colectiva de la mente que distingue un grupo o categoría de gente de otra” (Hofstede, 1993). Como dentro de equipos globales se incluyen colaboraciones multi-funcionales y entre organizaciones (Lee-Kelley and Sankey, 2008) debemos asumir que encontraremos diversidad de educación o formación (ingenieros de varias especialidades, abogados, financieros, físicos, biólogos, psicólogos, etc.) y también características y valores empresariales que definen cada entidad (unidad de negocio, proveedores, clientes, centros externos, consultores, etc.) que participa en el desarrollo del proyecto aportando miembros al equipo.

2.1.1.3 Concepto de temporalidad y dinamismo

Otro aspecto en el que debemos hacer especial énfasis es la noción de temporalidad del equipo. En la definición utilizada por algunos autores (Jarvenpaa and Leidner, 1998; Lipmack and Stamps, 1997), se considera habitual que los miembros del equipo nunca hayan trabajado juntos antes y que no vuelvan a hacerlo en el futuro, o al menos tengan esa percepción. Los miembros del equipo no comparten ni una historia ni un futuro comunes. Expondremos en capítulos posteriores que implicaciones tiene en la generación de confianza y la reciprocidad.

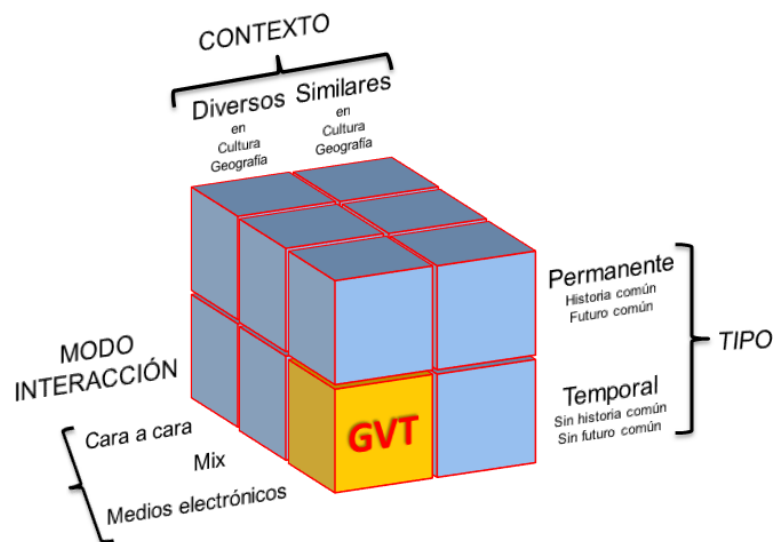


Figura 1. Definición de GVTs (Jarvenpaa and Leidner, 1998).

En un análisis de la literatura científica sobre entornos de trabajo virtuales entre los años 2000 y 2006, Gibson and Gibbs (2006) indican que la mayoría (56%) de los estudios han incluido al menos tres dimensiones como la definición de las características de virtualidad. Gibson and Gibbs optan por incluir las cuatro principales para su estudio, siendo las características más comunes investigadas por

orden de presencia: dispersión geográfica, dependencia electrónica, estructura dinámica y la diversidad nacional.

La estructura dinámica, que está ligada a la temporalidad, supone que el equipo en sí se transforma en tamaño y composición, donde un grupo principal de miembros formaría el núcleo del equipo, con los demás miembros uniéndose o liberándose en base a las necesidades de sus contribuciones o cuando su experiencia sea necesaria (Lee-Kelley and Sankey, 2008). Esto permite que los miembros participen a menudo simultáneamente en varios proyectos a tiempo parcial. Además de la multitarea, el contenido del trabajo también es cambiante y cada vez se mueve hacia un tipo de tarea más intelectual que física (Verburg et al., 2013).

2.1.2 Otras características

2.1.2.1 Estructura organizacional

Dentro de su definición genérica, los GVTs pueden variar a lo largo de una serie de dimensiones, tales como el tamaño del equipo, el grado de dispersión geográfica, la experiencia previa de trabajo compartido, la naturaleza de las tareas asignadas a los miembros, la diversidad cultural (nacional, organizacional y/o profesional) y las expectativas de un futuro común (Rusman et al., 2010).

La diversidad dentro de los GVTs puede también referirse a las combinaciones y número de localidades y el número de directivos involucrados, que van desde el básico "tele-trabajador" trabajando en gran medida sólo en una única localización o el "equipo remoto", que consiste en un único manager de un equipo con miembros en múltiples lugares, pasando por los "tele-trabajadores matriciales" de varios managers de un equipo en una sola ubicación, hasta el "equipo remoto matricial" que consiste en múltiples administradores a través de muchos lugares (Lee-Kelley and Sankey, 2008).

Es habitual que los GVTs se organicen en alguna variante de estructura matricial y pueden o no formar parte de la jerarquía de la organización principal. A menudo, es simplemente una superposición en la estructura organizacional existente (Lee-Kelley and Sankey, 2008). Dentro de organizaciones en forma de estructuras matriciales los miembros del equipo reportan a un *project manager* para los entregables del proyecto, pero reportan también a otro *manager* responsable de su grupo funcional (Daim et al., 2012).

Aunque los miembros de estos equipos virtuales provengan de culturas técnicas, organizativas y nacionales distintas, y los recursos sean controlados por diferentes organizaciones, los procesos a los que todos se ciñen trascienden las fronteras de la organización (Ferreira et al., 2012). Estas distintas organizaciones aparecen debido a la integración de proveedores y/o clientes y el soporte desde consultores externos y subcontratas, que añaden complejidad a los procesos virtuales del proyecto (Lee-Kelley and Sankey, 2008).

2.1.2.2 Aplicaciones en empresa

La mayor parte de empresas emplean los GVTs en proyectos de características únicas, no repetibles, contruidos según la necesidad aparece y desmantelados total o parcialmente en función de los cambios en las necesidades de recursos o conocimientos durante vida del mismo (Rusman et al., 2010; Verburg et al., 2013).

A los GVTs comúnmente se le asignan las tareas de organización más importantes, como el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos globales, la negociación y la gestión de las adquisiciones internacionales, fusiones y alianzas, y la coordinación de los programas de gestión de cuentas globales (Harvey et al., 2004).

Durante los últimos años, los equipos virtuales han impulsado el éxito de organizaciones en las áreas de desarrollo de nuevos productos, la industria de la automoción, en el campo de la investigación científica y la globalización de los

procesos de innovación en áreas de I+D, gestión del conocimiento, formación y aprendizaje, fabricación, marketing y otros (Duran and Popescu, 2014).

2.1.3 Ventajas

Los GVTs poseen ciertas ventajas obvias. La necesidad de la presencialidad desaparece; los participantes pueden estar participando en las tareas de equipo desde cualquier lugar del mundo, en cualquier momento del día o de la noche. Dado que los equipos virtuales rompen las barreras temporales y espaciales, se puede optimizar el uso y la experiencia de los miembros de la organización (Duran and Popescu, 2014). Cuando miembros valiosos de la organización están organizativamente y geográficamente dispersos, la creación de equipos virtuales brinda a las organizaciones la flexibilidad de aprovechar los conocimientos, las habilidades y perspectivas que no estarían disponibles para colaboraciones centradas en equipos presenciales. Los equipos virtuales permiten a las organizaciones combinar no sólo los talentos de sus propios empleados, sino como hemos comentado anteriormente la de los empleados de sus socios comerciales y las empresas de consultoría, para satisfacer las demandas del hiper-competitivo entorno global de hoy (Greenberg et al., 2007).

Desde la visión de la empresa, un proyecto virtual puede ser descrito como una nueva oportunidad de negocio que las empresas pueden explotar, identificando rápidamente las competencias necesarias que se pueden hallar en la población global propia y de los socios potenciales: los miembros que destacan en cada una de las competencias requeridas (Ferreira et al., 2012). De hecho, el equipo virtual beneficia a la organización mediante la eliminación de la redundancia de las tareas de los empleados, reduciendo costos, aumentando el índice de eficiencia de los empleados, y minimizando los gastos de desplazamiento y reubicación (Mansor et al., 2012).

Con la expansión global de las empresas, estas se enfrentan a una presión continua para reducir el tiempo empleado en el desarrollo de productos y el uso de mano de

obra subcontratada basada en países extranjeros. Los GVTs prometen la flexibilidad, capacidad de respuesta, menores costos y una mejor utilización de los recursos necesarios. Todo esto se traduce en una adaptabilidad mayor a estos entornos empresariales globales dinámicos e incluso turbulentos en los que requisitos de las tareas son altamente cambiantes (Jarvenpaa and Leidner, 1998).

2.1.4 Dificultades

A pesar de la sofisticación de la tecnología disponible y la experiencia de los miembros del equipo, los equipos virtuales a menudo no cumplen con su potencial previsto (Daim et al., 2012).

La confianza es el aspecto más importante para un equipo exitoso y la comunicación es el elemento más importante en la construcción de esa confianza entre los miembros del equipo. La confianza es el ingrediente del éxito en un entorno virtual (Duran and Popescu, 2014). Uno de los principales focos de problemas está relacionado con la formación de la confianza interpersonal, especialmente en las fases iniciales del proyecto (Jarvenpaa and Leidner, 1998; Rusman et al., 2010). Por ejemplo, dado que las posibilidades de reciprocidad son más bajas debido a la expectativa de no tener un futuro común al finalizar el proyecto, las personas tienen menos incentivos para comportarse de una manera digna de confianza (Rusman et al., 2010). Otras disfunciones tales como el bajo nivel de compromiso individual, la sobrecarga del rol, la ambigüedad del rol, el ausentismo y la holgazanería social pueden ser exageradas en un contexto virtual (Jarvenpaa and Leidner, 1998). También se aprecia un aumento de conflictos, una falta de confianza y dificultades para innovar y elaborar comunicaciones complejas (Ferreira et al., 2012).

Otros autores (Daim et al., 2012) ponen la comunicación en el centro, analizando las posibles causas de la interrupción de la comunicación, abordándolas en 5 grupos principales: confianza, relaciones interpersonales, diferencias culturales, liderazgo y tecnología. La comunicación en los GVTs no se basa en el lenguaje no verbal o el

lenguaje corporal (Duran and Popescu, 2014) por lo que elimina todas las pistas de afecciones interpersonales como cordialidad, atención y confianza (Mackenzie, 2010). En este entorno muy fácilmente cualquier malentendido pueden convertirse en un problema difícil de identificar, gestionar y acabar convirtiéndose en un conflicto dentro del GVT.

A medida que aumenta la dispersión de los miembros del equipo, las posibilidades del líder del GVT de ejercer una influencia directa sobre sus miembros disminuyen. Esta disminución se debe a un menor número de oportunidades de interactuar directamente con el equipo y controlar sus procesos de trabajo (Muethel and Hoegl, 2010). Expondremos más adelante la importancia del estilo de liderazgo para gestionar con éxito los GVTs.

Los GVTs al estar dispersos, no facilitan encuentros accidentales (café, ascensor, cantina, zonas comunes, etc.) y tampoco tienen acceso a conversaciones informales y/o rumores (Rusman et al., 2010). Todo esto conllevará un sentimiento de familiaridad y pertenencia reducido comparado con un equipo presencial (Mackenzie, 2010), teniendo en cuenta que la moral del equipo ya sufre *per se* por el sentimiento de abandono de los miembros remotos de los equipos (Daim et al., 2012).

En los GVTs los conflictos están más presentes debido a la diversidad de contextos y una mayor posibilidad de la generación de confusiones debido a la tecnología. El uso de comunicaciones electrónicas puede alterar la dinámica de los conflictos, ya que el conflicto, independientemente de su naturaleza, puede permanecer escondido durante más tiempo comparado con los entornos presenciales, donde se hará evidente con antelación (Mackenzie, 2010).

En este escenario la diversidad cultural también tiene que ser gestionada no sólo por parte del líder sino también por parte de los miembros del equipo. Aunque la diversidad cultural supone una carga adicional en la integración de equipos y dificulta su cohesión (Muethel and Hoegl, 2010), cada vez más se valoran sus aspectos

positivos. La gestión de la diversidad cultural en las empresas está enfocada a obtener una ventaja competitiva, en lo que se conoce como la hipótesis de “*value-in-diversity*”, en particular para acciones de marketing, creatividad, solución de problemas y flexibilidad del sistema (Cox and Blake, 1991).

2.2 *Engagement*: la moda del concepto y su indefinición

En otoño del año 2008, el gobierno británico encargó un informe (MacLeod and Clarke, 2009) en profundidad del concepto de *employee engagement* y sus potenciales efectos positivos en empresas y empleados. Un poco más tarde en el mismo año cuando la crisis empezó a hacerse palpable, el estudio se amplió hacia objetivos más ambiciosos. Cómo a través de *employee engagement* se podía influir en la competitividad de todo el Reino Unido en esos tiempos de recesión, colocar al país en buen punto de salida cuando esta pase y lidiar con la competencia a nivel global.

En este estudio, con un acercamiento práctico y enfocado a recopilar aplicaciones de políticas de recursos humanos que puedan cobijarse bajo el paraguas de *engagement*, MacLeod y Clarke (2009) ya dejan claro desde el principio que no hay una definición única y que en sólo su estudio han encontrado más de 50 diferentes. De hecho, los autores y diversos profesionales se suelen referir al término como *employee engagement*, *work engagement*, *workplace engagement* o simplemente *engagement*. Todos los términos son utilizados indistintamente. No obstante, hay autores que prefieren hacer pequeñas matizaciones sobre las diferencias indicando que *work engagement* se refiere a la relación del empleado con su rol del trabajo, mientras que *employee engagement* también puede incluir la relación con la organización.

Esta indefinición sin duda siembra el campo para que las consultoras de recursos humanos (RRHH) puedan vender sus matizaciones sobre cualquier definición existente y comercializar su propio modelo. En contraposición, en el apartado del

estado del arte intentaremos consolidar desde el punto de vista académico, las diferentes escuelas, modelos y definiciones predominantes de *engagement* y justificar nuestra elección para esta tesis. Nosotros utilizaremos simplemente el término *engagement* para referirnos al concepto usado en nuestro estudio y el lector podrá encontrarlo definido en el apartado 6.1.2.

2.2.1 *Engagement* como indicador de éxito empresarial

La noción de *engagement* es relativamente nueva y ha sido fuertemente comercializado por las empresas de consultoría de RRHH. Estas ofrecen asesoramiento sobre cómo conseguir que los empleados de sus clientes obtengan altos o simplemente mejoren sus valores de *engagement* (Macey and Schneider, 2008) y por extensión obtengan una mejora de sus resultados operativos. *Engagement* es definitivamente un concepto emergente, donde la empresa intenta explotar estos beneficios tangibles.

Esta gran atención por parte de la industria y últimamente por el mundo académico está originada por los estudios que apoyan que *engagement* está asociado al desempeño de los empleados en su rol particular (Bakker and Demerouti, 2007; Bakker and Rodríguez Muñoz, 2012; Salanova et al., 2005; Schaufeli, Taris, et al., 2006), al éxito organizacional y hasta a los resultados financieros como el retorno total para el accionista (Saks, 2006; Xanthopoulou et al., 2009a).

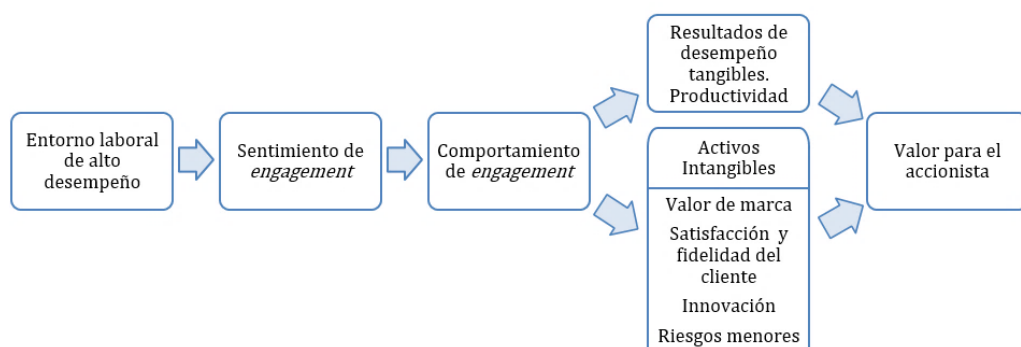


Figura 2: Cadena de valor de *employee engagement* (Macey et al., 2009).

La idea principal detrás de la aplicación práctica de una política de *engagement* es liberar el potencial de las personas en el trabajo y así obtener beneficios medibles tanto para el individuo como para la organización. En el mundo globalizado el factor diferencial son las personas, y por lo tanto el comportamiento de la gente en el trabajo decanta la balanza entre el éxito operativo o el fracaso. Se trata de mantener y desarrollar el compromiso, la energía y las ganas de hacer un buen trabajo; ese sentimiento que todo el mundo ha experimentado alguna vez "el primer día de trabajo", para así maximizar el rendimiento individual y por extensión el organizacional (Macleod and Clarke, 2009).

Esta política de *engagement* en la organización debe estar orientada a que la gente sea la mejor versión de ellos mismos en su trabajo, y para que esto suceda deben ser respetados, implicados, escuchados, bien dirigidos y valorados por aquellos para los que trabajan. Como consecuencia se generará un sentido de apego personal a su trabajo y a su organización. Esto propiciará una serie de beneficios tangibles para la organización e individuo por igual (Macleod and Clarke, 2009). Es una visión moderna de cómo mediar la relación entre empleado y empleador: una calle de doble sentido en la que ambas partes deben conseguir una situación de beneficio mutuo.

2.2.2 *Engagement* dentro de la consultoría de RRHH

Dentro del mundo profesional, los estudios llevados a cabo por Gallup han obtenido especial notoriedad y se han erigido como referente para consultoras y empresas a la hora de contar las bondades del concepto de *engagement*. En 2016 Gallup publicó la novena edición del su meta-análisis Q12 que mide la relación entre el *employee engagement*, con su propia definición, y el desempeño.

La fuerza de su modelo, que recoge bastantes críticas desde el mundo académico y que comentaremos en apartados posteriores, radica en la cantidad de datos acumulados a lo largo de los años y en su amplio espectro de empresas e industrias. Desde el punto de vista de la consultoría, son valores muy deseados por las empresas

para poder medirse con la competencia en su sector, país o ver la evolución temporal de los mismos.

Unidades de negocio agrupadas por valores de *engagement* Q¹²

	CUARTIL SUPERIOR	% diferencia	CUARTIL INFERIOR
Fidelidad del cliente	▲	10%	▼
Rentabilidad	▲	21%	▼
Productividad	▲	18%	▼
Rotación personal (Empresas con alta rotación anual >60%)	▼	24%	▲
Rotación personal (Empresas con baja rotación anual <40%)	▼	59%	▲
Accidentalidad laboral	▼	70%	▲
Mermas	▼	28%	▲
Absentismo	▼	41%	▲
Accidentes de seguridad de pacientes	▼	58%	▲
Defectos de calidad	▼	40%	▲

Datos tomados de 230 empresas organizadas en 82.248 unidades de negocio resultando un total 1.882.132 encuestas de empleados.

Tabla 1: Resultados Gallup Q12 Meta-Análisis (Harter et al., 2016).

Desde su primera edición en 1998, Gallup declara que el Q12 ha sido completado por más de 30 millones de empleados en 198 países y 72 lenguas. Para esta edición, en base a 339 estudios, en 230 organizaciones pertenecientes a 49 industrias en 73 países distintos. Para cada una de las 82.248 unidades de trabajo analizadas dentro de esas empresas, acumulando 1.882.132 empleados, se han estudiado algunas o todas de un total de 9 variables y su relación con los valores de *engagement*.

Las 9 variables son: la fidelidad del cliente, la rentabilidad, la productividad, rotación de personal, los incidentes de seguridad, las mermas, el absentismo y los defectos de calidad. Un valor adicional para las empresas del sector de sanidad es también los incidentes relacionados con la seguridad del paciente.

Otro buen ejemplo de encuestas globales y multi-organizacionales es Tower Perrins – ISR. Tower Perrins-ISR llevó a cabo estudio a nivel global en 2006, que incluyó datos obtenidos de las encuestas de opinión de más de 664.000 empleados pertenecientes a más de 50 empresas de todo el mundo representando una amplia gama de sectores y tamaños.

	ALTO <i>ENGAGEMENT</i>	BAJO <i>ENGAGEMENT</i>
DIFERENCIA EN BENEFICIO OPERATIVO (+ 12 meses)	▲ 19.2%	▼ 32.7%

Datos tomados de 50 empresas resultando un total de 664.000 encuestas de empleados.

Tabla 2: Resultados Tower Perrins – ISR (Macleod and Clarke, 2009).

Este estudio comparó el resultado financiero de organizaciones con empleados con altos valores de *engagement* con otras de empleados con bajos valores de *engagement*, durante un período de 12 meses. Los resultados indicaron una diferencia significativa con altos valores de *engagement* con otras de empleados con bajos valores de *engagement*, durante un período de 12 meses. Las empresas clasificadas dentro de los empleados con altos valores de *engagement* obtuvieron una mejora media de su resultado operativo del 19.2% en los 12 meses siguientes.

2.2.3 *Engagement* como indicador de bienestar y salud

Aunque la primera mención del concepto se remonta a 1990 (Kahn, 1990) ha sido más recientemente cuando los beneficios que el *engagement* aporta a los empleados han suscitado el interés del mundo académico, especialmente en las áreas de la

psicología positiva, psicología de la felicidad y psicología ocupacional y de la salud (Bakker et al., 2008). Como expondremos en capítulos posteriores, esta escuela evoluciona a partir de los estudios sobre *burnout*, con mucho más recorrido en el mundo académico, aunque se orientan en una visión positivista hacia su teórico opuesto, el *engagement*.

Las dos orientaciones, la empresarial y la de la psicología de la salud no tienen que estar reñidas; el bienestar de los empleados y su felicidad debe ser la prioridad de toda empresa exitosa, con el fin de satisfacer a los clientes y lograr los mejores resultados. En otros términos, el personal feliz se traduce en clientes satisfechos y un montón de clientes satisfechos a su vez en accionistas felices (Azoury et al., 2013).

Estudios más recientes relacionan positivamente *engagement* con la satisfacción del cliente (Cross et al., 2012; Salanova et al., 2005). Niveles más altos de *engagement* predicen el desempeño académico, el compromiso organizacional y la iniciativa personal en el trabajo (Lorente et al., 2014; Salanova and Schaufeli, 2004).

2.2.4 Tendencia negativa de los valores de *engagement*

Al mismo tiempo, se ha informado de que los valores de *engagement* están en declive y los empleados de hoy en día están más desconectados de su trabajo. Estudios basados en la masa laboral de EEUU especulan que más de la mitad de los trabajadores no están en un estado de *engagement* o más bien están en un estado de *disengagement*, dando lugar a lo que se ha denominado como “*engagement gap*” que le está costando negocios por valor de 300 mil millones de dólares al año en pérdidas de productividad (Saks, 2006).

En el Reino Unido también hay preocupación por los bajos valores de *engagement* entre sus empleados. El *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) produjo un estudio en 2006 en el cual identificaba que solo tres de cada 10 empleados se podía considerar *engaged* en su trabajo, pero que los valores de *engagement* en

menores de 35 años eran significativamente menores que los de grupos de mayor edad (CIPD, 2006).

Aunque muchas organizaciones han implementado programas para mantener a los empleados comprometidos y productivos, el *engagement* se mantiene en mínimos históricos (Cross et al., 2012).

2.3 GVTs y *engagement*

Según una encuesta de 2011 realizada por la *Society for Human Resource Management*, el 99 por ciento de los líderes de RRHH anticipan que el *employee engagement* seguirá siendo un desafío estratégico clave.

Si esta tendencia la sumamos a la popularización del trabajo virtual y la creciente globalización de negocios y servicios que hemos descrito anteriormente, es lógico proponer un modelo a medida aplicado a GVTs para entender los predictores que proporcionarán altos valores de *engagement* a los miembros del equipo. Solo así, podremos lidiar con el declive de los valores de *engagement* y proporcionar a los trabajadores virtuales de ahora y del futuro un entorno donde puedan dar lo mejor de sí mismos sin dejarse la salud, tanto física como mental, en ello.

Capítulo 3

Objetivo

Esta tesis doctoral ambiciona contribuir a las teorías de *engagement* particularizando su aplicación al entorno de los GVTs. Esta contribución se traduce en obtener un modelo basado en los factores característicos del entorno de trabajo de GVTs y en las cualidades necesarias de sus miembros que permitirían predecir sus valores de *engagement*. De esta manera, el conocimiento de este modelo habilitará a los líderes y responsables de grupos para actuar en acciones específicas alrededor de estos factores y así lograr un grupo humano con valores altos de *engagement*, consiguiendo los beneficios deseados tanto para la empresa como para la salud y estado de ánimo del empleado.

Este objetivo se puede subdividir en una serie de objetivos más concretos que a su vez nos marcarán el camino a seguir para alcanzar el objetivo del modelo predictivo de *engagement*:

- Analizar las teorías de *engagement* existentes y justificar la selección de las bases teóricas para nuestro modelo en función a la robustez de las mismas y las ventajas de cara a este estudio.
- Definir y acotar el concepto de equipo virtual y multicultural (GVTs) y las características de sus miembros basándonos en la literatura existente. Esta

definición será la base para seleccionar los potenciales candidatos para llevar a cabo un estudio empírico como miembros de GVTs.

- Identificar los aspectos particulares del entorno de trabajo a los que se encuentran sometidos los miembros de GVTs y que afectan tanto positiva como negativamente a sus valores de *engagement*.
- Identificar los atributos personales que favorecen el *engagement* en miembros de GVTs.
- Consolidar un modelo teórico que agrupe todos los constructos seleccionados y probar la validez de los mismos a través de un estudio empírico basado en datos reales dentro de un entorno laboral con GVTs.
- A través de métodos estadísticos analizar la significatividad de los elementos del modelo teórico y encontrar el modelo de parsimonia óptima, lo simplemente significa, aquel que tenga la cantidad correcta de predictores necesarios para explicar bien el modelo y que sea de fácil aplicación en el mundo laboral.

Alcanzando estos objetivos se dará respuesta a las preguntas y problemas planteados en la introducción de este trabajo de investigación que han sido la motivación principal para embarcarnos en esta tesis doctoral. Desde una perspectiva práctica, este trabajo arrojará pistas significativas para alcanzar un enfoque particular de las campañas de *engagement* que implementan las empresas orientado a equipos virtuales. De esta manera las organizaciones podrán modificar a su criterio los planes de acción, si fuera necesario, para sus comunidades virtuales. Alternativamente, servirá como guía para los líderes de equipos virtuales permitiéndoles mejorar su conocimiento sobre los efectos de sus acciones e interacciones y del entorno sobre los estados psicológicos de los miembros de los GVTs. Y como no, también servirá a esos mismos miembros para ser más conscientes de los efectos tanto negativos como positivos que su entorno laboral, la interacción con el líder y otros miembros puede

generar en su estado psicológico y, así, entender que habilidades personales deben desarrollar para dar lo mejor de sí en estos entornos disfrutando con ello.

Capítulo 4

Metodología y plan de tesis

Para facilitar el seguimiento de la línea argumental de la tesis y entender las diferentes fases y sus propias metodologías, incluimos en este capítulo el guion que hemos diseñado para llegar a los objetivos descritos en el capítulo anterior.

4.1 Selección de la base teórica del modelo

El primer paso en toda investigación es establecer el marco teórico sobre el cual construiremos nuestra propuesta de modelo. Para estar en disposición de decidir de entre todas las teorías existentes de *engagement*, deberemos realizar el estado del arte (capítulo 5) para considerar todos los aportes teóricos importantes que se relacionan con la materia de estudio, aunque sean contradictorias entre sí, conocer todos los argumentos, entenderlos perfectamente y ser capaz de asimilar las diferencias y semejanzas entre las ideas. Solo así podremos argumentar el porqué de nuestra elección que nos permitirá desarrollar nuestro modelo. La metodología específica para esta búsqueda literaria esta descrita al principio del capítulo del estado del arte en el apartado 5.1.

A priori, el mínimo necesario empieza por encontrar una definición de *engagement* bien aceptada por la comunidad científica, y que esta esté ratificada por resultados empíricos. En conjunción con la definición, la teoría de base debe facilitar el diseño y ejecución de nuestro propio experimento y así validar nuestra propuesta teórica inicial. Las conclusiones del análisis del estado del arte y nuestra decisión final sobre las teorías de *engagement* en las que basar nuestro modelo están explicadas en el apartado 6.1.

4.2 Propuesta del modelo teórico y sus elementos

Para construir un modelo teórico integral de los predictores de *engagement* particularizado a GVTs debemos identificar los factores que contribuyen tanto de manera positiva como negativa al *engagement* de los miembros del equipo. La búsqueda de estos factores parte de una segunda revisión bibliográfica, esta vez centrada en equipos y comunidades virtuales, la metodología de la cual están descrita en el apartado 6.2

A continuación, presentaremos todos los elementos finalmente incluidos en nuestro modelo teórico, clasificados por su efecto favorable o desfavorable sobre *engagement*, justificando su elección en base a literatura existente. Esta descripción se extiende a través de los apartados 6.3, 6.4 y 6.5. Finalmente, propondremos el modelo teórico consolidado y ofreceremos representaciones graficas para una fácil comprensión de éste al final del mismo capítulo 6.

4.3 Metodología para la validación del modelo

Para validar nuestro modelo diseñaremos un experimento con la finalidad de confirmar, a través de un análisis estadístico, que los elementos seleccionados cumplen las expectativas generadas en base a la teoría que los sustenta.

En el apartado del diseño del experimento (ver 7.1) describiremos la metodología seguida para la selección de la población objetivo, las herramientas usadas para adquisición de datos y el diseño de un cuestionario, el cual nos permitirá para todos y cada uno de los constructos incluidos en nuestro modelo teórico transformarlos en variables y valores numéricos para su tratamiento estadístico posterior.

También incluiremos un apartado (ver 7.2) donde describimos como se ha llevado a término la adquisición y explotación de los datos y las dificultades encontradas durante la realización de la encuesta y la validación final de los datos obtenidos previo a su tratamiento estadístico.

Toda la metodología estadística esta detalladamente descrita en el apartado 7.3

4.4 Presentación de los resultados y conclusiones

Finalmente, en el capítulo 8, expondremos los resultados obtenidos después de su tratamiento estadístico, y abriremos una discusión donde interpretaremos los mismos. Examinando las fases conceptual, metodológica y empírica de la tesis doctoral, identificaremos los posibles factores que han podido influir en los resultados y se discutirán las posibles limitaciones del estudio y recomendaciones para investigaciones futuras.

También expondremos una serie de recomendaciones prácticas en base a nuestros hallazgos, por coherencia con las motivaciones que hemos expuesto al principio de

esta tesis. El origen de esta tesis doctoral proviene de la experiencia en el mundo profesional, y esperamos revertir al mismo parte del conocimiento generado.

Finalizaremos con un capítulo final de conclusiones a modo síntesis de esta tesis doctoral.

Capítulo 5

Estado del arte

Este capítulo sintetiza desde sus orígenes las principales líneas de pensamiento del concepto de engagement estableciendo las relaciones entre las diferentes teorías, sus autores y reconciliando los intereses particulares del mundo académico y profesional.

5.1 Metodología para la revisión bibliográfica.

Debido al reciente auge del concepto de *engagement* en la literatura organizacional, existen múltiples teorías alrededor del constructo. Aunque el interés sobre *engagement* por parte de la comunidad científica es bastante reciente, decidimos comenzar una búsqueda en múltiples bases de datos (Wiley, Emerald, Science Direct, etc.) en combinación con Google Scholar y Mendeley para averiguar si ya existía algún modelo de *engagement* específico para GVT. Esta búsqueda confirmó que existe un vacío en la literatura actual y que esta investigación podría contribuir a llenarlo.

Las búsquedas posteriores estuvieron focalizadas sobre concepto de *engagement* con el objetivo de identificar las escuelas de pensamiento más relevantes y las principales diferencias existentes entre ellas. Esta búsqueda generó mucho ruido documental debido a la polisemia de la palabra *engagement* en inglés y que, indistintamente, se aplican a diferentes campos de investigación, por lo que fueron necesarias varias

iteraciones que restringían el concepto con palabras clave como *employee engagement* o *work engagement* en combinación con predictores, modelo y teoría. A partir de la selección inicial ordenada por orden decreciente de número de citas y su posterior lectura y revisión detallada, comenzamos la búsqueda de artículos comúnmente referenciados en esta selección inicial (*backward snowballing technique*) para así identificar los principales contribuyentes y teorías. Somos conscientes del riesgo de que nuestros hallazgos puedan estar limitados por el sesgo de publicación múltiple (*multiple publication bias*) y el sesgo de citas (*citation bias*) (Song et al., 2010).

5.2 El concepto de *engagement*

Analizando la literatura sobre *engagement*, *employee engagement* o *work engagement* no se puede encontrar un acuerdo unánime sobre la definición del concepto. De hecho, se encuentran múltiples definiciones que en algunos casos pueden incluso llevar a equívoco. Al mismo tiempo no todo el que lo usa, practica o se refiere a él, usa el término *engagement* (Macleod and Clarke, 2009).

El significado de *engagement* es ambiguo tanto entre los investigadores académicos como entre los profesionales o consultores que lo utilizan en sus conversaciones con los clientes. El término se utiliza en diferentes momentos para referirse tanto a estados psicológicos, rasgos y comportamientos, así como a sus predictores e incluso a sus consecuencias o resultados.

El concepto de *engagement* cuenta con una diversa red nomológica (*nomological network*), pero a su vez escasamente demostrada de manera teórica o empírica, (Macey and Schneider, 2008) lo que facilita, junto con la ambigüedad de sus definiciones, poder ampliar el rango de productos y servicios de consultoría que se puedan a vender a las empresas. Las relaciones entre los potenciales predictores y las

consecuencias, así como los aspectos que lo componen no han sido rigurosamente conceptualizados, y mucho menos estudiados (Macey and Schneider, 2008) y se sabe relativamente poco de ellos (Saks, 2006). Sorprende que un término que está claramente en boga entre las empresas de consultoría y en la prensa de negocios, siga teniendo una más que escasa presencia en la literatura académica (Robinson et al., 2004). Como analizaremos más adelante, la escasa literatura académica existente, es poco frecuentada por los grandes jugadores de la consultoría que prefieren imponer un modelo propio, aunque carezca de rigor y base científica.

Las principales quejas relativas al mal uso del término de *engagement* en determinados círculos se deben a que hay probadas evidencias empíricas que ciertas actitudes y prácticas etiquetados bajo el nombre de *engagement* y relacionadas con resultados empresariales, no reflejan con exactitud el concepto del mismo. De hecho, muchos consultores de RRHH evitan definir el término y a cambio sólo se refieren a sus supuestos efectos positivos (Macey and Schneider, 2008). En el mundo empresarial de hoy, el *engagement* se diferencia claramente de la satisfacción de los empleados, la motivación y la cultura de la organización (Azoury et al., 2013) aunque muchas veces se confunde en boca de líderes y consultores.

Dentro de las múltiples definiciones que pueden encontrarse, la mayoría provenientes de la literatura práctica y experimental, se observa que la sabiduría popular también ha realizado su contribución: el intuitivo sentido común que los líderes de las organizaciones tienen sobre la motivación en el trabajo. Relacionado con estas definiciones intuitivas existe la idea de que *engagement* es una condición deseable, tiene un objetivo organizativo, y comporta participación, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo y energía (Macey and Schneider, 2008).

Debemos resaltar que la falta de precisión en la definición del concepto no implica que este carezca de utilidad conceptual o práctica, como ya indican otros autores (Macey and Schneider, 2008) pero para poder progresar en el entendimiento del

mismo es necesario precisar y proveer al concepto de exactitud inequívoca para poder medirlo, analizarlo y actuar sobre él, de manera que se puedan obtener beneficios para los empleados y, por extensión, para las empresas.

A continuación, revisaremos desde los orígenes del uso del término, identificando y analizando las características de las distintas escuelas que lo utilizan y los diversos frentes de conflicto abiertos entorno a sus modelos conceptuales.

5.2.1 Modelo de Kahn: los orígenes del concepto

Kahn (1990) es el primer autor en conceptualizar formalmente la idea de *engagement* como "...el aprovechamiento por parte de los miembros de la organización de su propio "yo" para sus roles de trabajo: en estado de *engagement* la gente usa su propio "yo" y se expresa física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desempeño de sus roles". De este modo, los empleados comprometidos ponen mucho esfuerzo en su trabajo porque se identifican con él.

Kahn (1990) afirma que la gente posee unas dimensiones de sí mismos que, dadas las condiciones adecuadas, prefieren utilizar y expresar durante el desempeño de sus roles. Para emplear tales dimensiones canalizan su energía personal en esfuerzos físicos, cognitivos y emocionales. Relaciona a su vez este uso de la propia energía con otros conceptos que distintos autores habían definido previamente como son el esfuerzo, la involucración, el *flow*, el *mindfulness* y la motivación intrínseca. Y por otro lado, la expresión del *engagement* se sustenta en lo que los investigadores refieren como creatividad, el uso de la voz personal, la expresión emocional, la autenticidad, la comunicación no defensiva, el *playfulness* y el comportamiento ético. En otras palabras, *engagement* como comportamiento (la energía aplicada al rol de trabajo) es considerada como la manifestación de un estado mental particular: la presencia psicológica.

El “yo” y el rol coexisten en una relación dinámica y negociable en la cual la persona dirige energías personales hacia comportamientos específicos de su rol (*self-employment*) y exterioriza su propio “yo” dentro de ese rol (*self-expression*). La persona se involucra físicamente en las tareas, solo o junto con otros, estando cognitivamente vigilante y conectado empáticamente con otros en el desempeño de su trabajo, exteriorizando lo que piensa y siente, su creatividad, sus creencias y valores y sus conexiones personales para con los demás.

A su vez, se asume que el *engagement* produce resultados positivos, tanto a nivel individual (crecimiento y desarrollo personal), como a nivel de organización (la calidad del desempeño).

Kahn define el *disengagement* personal como el opuesto al *engagement*. Esto significa una desconexión entre el “yo” y el rol del trabajo. El comportamiento de la persona muestra una supresión tanto de la energía como de expresiones personales en el desempeño de las obligaciones de su rol. La persona se protegerá escondiendo su “yo”, es decir su verdadera identidad, sentimientos y pensamientos durante el desempeño de su rol.

Esta situación la relaciona con comportamientos definidos por otros autores como automático o robótico, *burnout*, apático o desconectado, o *effortless*. Kahn une la protección del “yo” con comportamientos defensivos, emocionalmente inexpresivos, burocráticos, distanciados y cerrados. Debemos resaltar la inclusión del concepto *burnout* en el trabajo de Kahn, puesto que representa base de las teorías desarrolladas por otros grupos de investigación sobre *engagement*, que relacionaremos en los próximos apartados de este trabajo.

Una de las características de las teorías de Kahn que sin duda generan mayor debate entre los autores del área, es la noción temporal del estado de *engagement*. Kahn asume que la gente está constantemente variando la cantidad de su propio “yo” que invierte en el rol de su trabajo durante su jornada laboral, respondiendo

momentáneamente a los altos y bajos del día ya sea expresando su “yo” interno o defendiéndolo según corresponda.

Para explicar cómo se alcanza un estado de *engagement* o *disengagement*, Kahn propone la figura del contrato entre el rol y la persona, donde tres dimensiones de condicionantes psicológicos marcarán la ejecución del mismo, siempre en una escala temporal momentánea, con los altos y bajos descritos anteriormente.

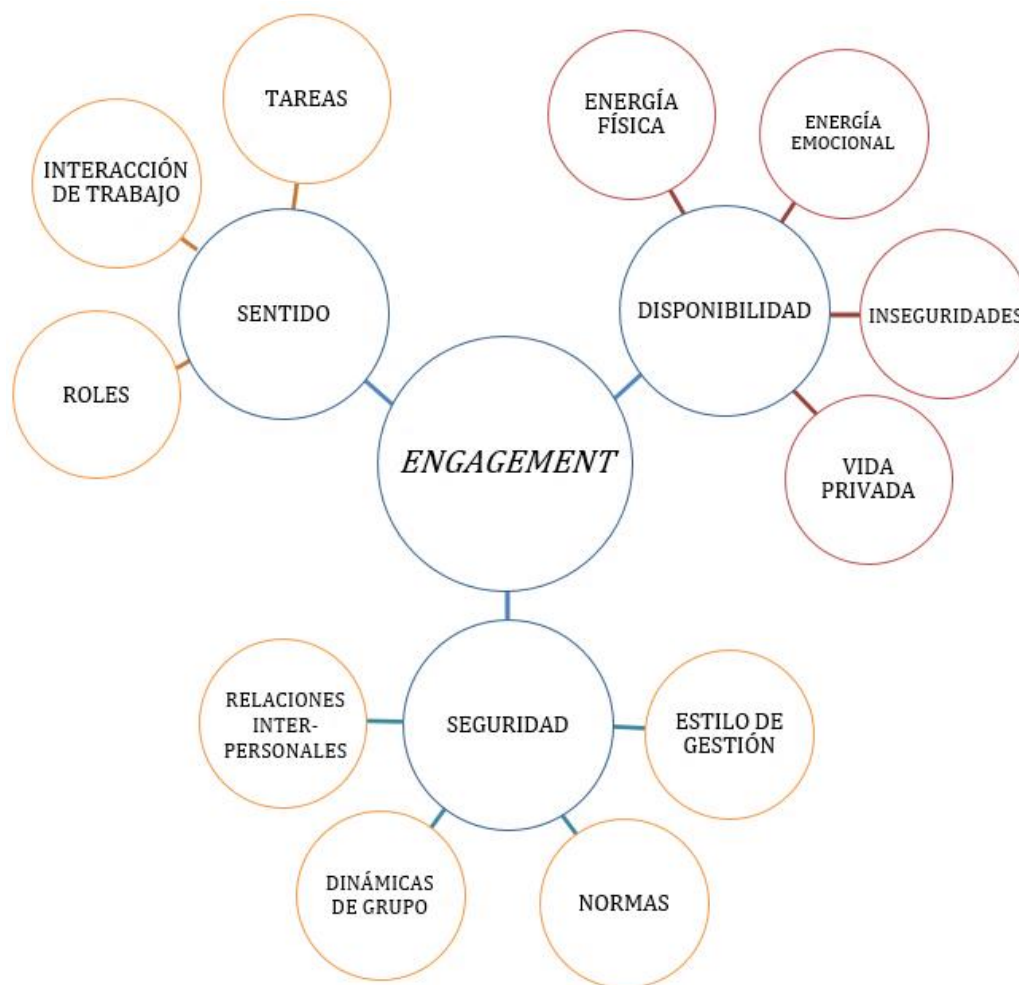


Figura 3: Dimensiones de los condicionantes psicológicos del *engagement* (Kahn, 1990).

Las tres dimensiones consideradas son respuesta a tres preguntas que cada persona se cuestiona con relación a su rol: ¿cuánto sentido tiene para mí involucrarme en este comportamiento?; ¿cuán seguro es hacerlo? y ¿qué disponibilidad tengo para hacerlo? Estas tres dimensiones las define como sentido, seguridad y disponibilidad.

5.2.1.1 Sentido (*meaningfulness*)

Se define como la sensación de obtener un retorno de la inversión del “yo” empleado en el desempeño del rol. Incluye la percepción de sentirse valioso y valorado, y que aporta y recibe del trabajo y de otros durante el desempeño de sus tareas.

A continuación, se definen y se listan los elementos que influyen sobre esta dimensión del *engagement*. Se consideran influencias los elementos del trabajo que crean incentivos o desincentivos para invertir el “yo”:

- **Características de las tareas:** puestos de trabajo que implican mayor o menor desafío, variedad, creatividad, autonomía y la delimitación clara de los procedimientos y objetivos.
- **Características de los roles:** posiciones formales que ofrecen identidades más o menos atractivas. Se refieren al ajuste del individuo con una autoimagen deseada así como de su estatus y capacidad de influencia.
- **Interacciones de trabajo:** las interacciones interpersonales que implican un mayor o menor sentimiento de dignidad, autoestima y percepción de ser capaz de aportar valor y que incluyen tanto elementos profesionales como personales.

5.2.1.2 Seguridad (*safety*)

Se define como la sensación de ser capaz de mostrar y usar su “yo” sin temor a consecuencias negativas para la propia imagen, el status, o la carrera profesional. Es el sentimiento de que las situaciones en las que se encuentra uno vale la pena aportar

su esfuerzo, son seguras, predecibles y existe claridad en cuanto a las consecuencias del propio comportamiento.

Esta dimensión recibe influencias de los elementos de sistemas sociales que crean situaciones que son más o menos predecibles, consistentes y no amenazantes, siendo las más relevantes:

- **Relaciones interpersonales:** las relaciones en curso que ofrecen más o menos apoyo, confianza, son abiertas, flexibles y no amenazantes.
- **Dinámicas de grupo:** los roles informales, a menudo inconscientes que dejan más o menos espacio para expresar con seguridad varias partes de uno mismo; están moldeados por las dinámicas internas existentes entre los grupos de las organizaciones.
- **Estilo de gestión y proceso:** comportamientos del líder que muestran más o menos apoyo, resiliencia, consistencia, confianza y competencia.
- **Normas de la organización:** son las expectativas de conducta para los miembros de la organización y las emociones que estas generan en el individuo dejando más o menos espacio para las inversiones del “yo” durante el desempeño de los roles.

5.2.1.3 Disponibilidad (*availability*)

Se define como la sensación de poseer los recursos físicos, emocionales y psicológicos necesarios para invertir el “yo” propio en el desempeño de los roles. Sentirse capaz de dirigir energía física, intelectual y emocional hacia el desempeño de los roles.

Las variables que afectan a la disponibilidad son distracciones individuales consideradas más o menos preocupantes en situaciones de desempeño de los roles y se agrupan de la siguiente forma:

- **Energía física:** los niveles existentes de recursos físicos disponibles para invertir en el desempeño de los roles.
- **Energía emocional:** los niveles existentes de recursos emocionales disponibles para invertir en el desempeño de los roles.
- **Inseguridades:** los niveles existentes de confianza en las habilidades personales propias, la confianza percibida a través del estatus, y los sentimientos provocados por el encaje del trabajador con los sistemas sociales.
- **Vida Privada:** los problemas en el entorno personal fuera del trabajo que puede dejar más o menos disponibilidad para invertir el “yo” en el desempeño de los roles.

Este modelo propuesto por Kahn (1990) deja una serie de cuestiones aún por resolver. La primera y más importante es como se combinan las variables y dimensiones arriba descritas para crear esos momentos del estado de *engagement* o *disengagement* en el individuo. Tampoco profundiza en el papel de las características intrínsecas de cada persona y como estas influyen en la consecución de un estado de *engagement*.

No es hasta catorce años después cuando un estudio (May et al., 2004) valida empíricamente el modelo de Kahn (1990). Uno de los resultados de este estudio, confirmó que sentido, seguridad y disponibilidad se relacionan significativamente con *engagement*. El fundamento de la investigación fue un estudio de campo llevado a cabo mediante encuestas en una gran empresa de seguros situada en el medio oeste estadounidense. El cuestionario fue diseñado para medir la percepción que los participantes tenían sobre sí mismos, sobre sus puestos de trabajo, sus supervisores y compañeros de trabajo. Aunque valida el marco teórico de Kahn (1990), May (2004) utiliza, donde cree adecuado, indicadores equivalentes basados en teorías existentes al igual que genera nuevos indicadores donde no los hay para cada una de las variables del modelo.

En lo que sigue, describiremos los resultados encontrados en el trabajo de investigación de May (2004). Lo haremos refiriéndonos a la denominación de las variables que usa Khan (1990) en su modelo e incluyendo la notación en inglés usada por May entre paréntesis. Estos resultados muestran que el sentido (*meaningfulness*) es de las tres dimensiones definidas por Kahn, la que mantiene una relación más fuerte con *engagement*. Las características de las tareas (*job enrichment*) y las características de los roles (*work role fit*) se evidenciaron ligadas positivamente al sentido (*meaningfulness*). Las relaciones interpersonales (*rewarding co-worker relations*) y el estilo de gestión (*supportive supervisor relations*) fueron predictores positivos de la seguridad psicológica, mientras que las normas de la organización (*adherence to co-worker norms*) e inseguridad (*self-consciousness*) fueron predictores negativos.

La disponibilidad (*availability*) se relacionó positivamente con la energía física y emocional (*resources available*), mientras que la vida privada, aquí definida como participación en actividades externas (*outside activities*), fue un predictor negativo.

Por último, las características de las tareas (*job enrichment*) y las características de los roles (*work role fit*) estuvieron mediadas por el sentido (*meaningfulness*) con *engagement*. Por otro lado, la relación de las normas de la organización (*adherence to co-worker norms*) y el *engagement* se observaron parcialmente mediados por la seguridad psicológica.

5.2.2 Modelo de Macey-Schneider: Las 3 facetas de engagement

Macey y Schneider (2008) realizaron una revisión del uso de las diversas definiciones de *engagement*, siendo muchas de ellas conceptos ya existentes y etiquetados bajo este nuevo constructo. *Engagement* se ha utilizado para referirse tanto a un estado psicológico (la participación, el compromiso, el apego, el estado de ánimo, etc.), como a un constructo de desempeño (el esfuerzo o conducta observable o el *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)), o a características del carácter o predisposiciones

(*Positive Affect* (PA)), o como alguna combinación de lo anterior (Macey and Schneider, 2008).

En la literatura existente, el *engagement* es utilizado por algunos autores para referirse a un constructo específico con atributos únicos (por ejemplo: la participación, la iniciativa, el espíritu deportivo o el altruismo) y por algunos otros como un constructo relacionado con el desempeño que sobrepasa el nivel habitual o esperado del mismo (Macey and Schneider, 2008), por lo que toda y amplia exploración de conceptos en la última década no ha producido consenso sobre su significado (Bakker et al., 2008).

Macey y Schneider (2008) pretenden resolver la confusión conceptual al proponer *engagement* como un término “todo incluido” que contiene diferentes tipos de *engagement*: *trait engagement*, *state engagement* y *behavioral engagement*, cada uno de los cuales conlleva diversas conceptualizaciones; por ejemplo, la personalidad proactiva (*trait engagement*), involucración (*state engagement*), y OCB (*behavioral engagement*) (Bakker et al., 2008).

A continuación, describimos las diferentes facetas del *engagement* según este modelo:

5.2.2.1 *State engagement*

El *engagement* como estado psicológico, ha adoptado diversas formas de una o más ideas relacionadas, donde cada una de estas representa una cierta forma de absorción, adhesión y/o entusiasmo. Operativamente, los medidores de *engagement* en su mayor parte se componen de un popurrí de temas que representan una o más de las cuatro categorías diferentes: la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el *empowerment* psicológico y la involucración en el trabajo. No obstante, se observan en los estudios más recientes un mayor énfasis en la absorción, la pasión y el afecto y un énfasis cada vez menor en la satisfacción y quizás también en la involucración en el trabajo y el compromiso organizacional. Sus aspectos según el modelo son:

- **Satisfacción (*job satisfaction*):** la satisfacción cuando se interpreta como saciedad no está en el mismo espacio conceptual de *engagement*. Satisfacción cuando se valora como sentimientos de energía, entusiasmo y estados afectivos positivos similares, entonces se convierte en una faceta de *engagement*.
- **Compromiso organizacional (*organizational commitment*):** el compromiso organizacional es una faceta importante de *engagement* cuando se conceptualiza como el apego positivo hacia la empresa y se mide como la voluntad de usar energía en apoyo de esta, sentirse orgulloso como miembro de la organización e identificarse personalmente con la ella.
- **Involucración en el trabajo (*job involvement*):** aquí se incluye tanto el compromiso con el trabajo y el nivel de involucración con las actividades que definen el rol (*job commitment, task engagement*), como han sido tradicionalmente conceptualizados y evaluados.
- **Empoderamiento psicológico:** los sentimientos de *empowerment* que connotan una inclinación a la acción referida al trabajo (sentimientos de autoeficacia, control y resultados de las propias acciones).
- **Afectividad positiva (PA):** la afectividad positiva asociada con el trabajo y el entorno laboral con sentimientos como la persistencia, el vigor, la energía, la dedicación, la absorción, el entusiasmo, el estado de alerta y el orgullo, ocupan una posición central en la conceptualización y medición del *state engagement*. Por el contrario, estados psicológicos que no estén asociados a sentimientos afectivos y enérgicos no son considerados medidas de *state engagement* en su totalidad o en parte.
- **Inversión del “yo”:** en referencia a Kahn (1990), *state engagement* se refiere a la inversión del “yo” interior en el trabajo y la importancia que la persona da a la pertenencia a la organización y a sus propios resultados de trabajo.

5.2.2.2 *Behavioural engagement*

Al igual que *state engagement*, tiene numerosas facetas. *Behavioural engagement* es a la vez OCB, la expansión del rol, el comportamiento proactivo y la demostración de iniciativa personal. Todas ellas centradas estratégicamente al servicio de los objetivos organizacionales. Muchos de estos aspectos contienen la noción de "ir un paso más allá de lo habitual o típico", lo normalmente esperado o requerido, dentro de los marcos de referencia específicos. Sus aspectos según el modelo son:

- ***Organizational citizenship behaviour (OCB)***: incluye acciones que, dado un marco de referencia específico, van más allá de lo que es típico, normal y corriente, y/o que normalmente se espera.
- **Proactividad**: incluyen comportamientos innovadores, demostraciones de la iniciativa, que busca de forma proactiva oportunidades para contribuir, yendo más allá de lo que es, dentro de los marcos de referencia específicos, lo que normalmente se espera o se requiere.
- **Expansión del rol**: comportamiento que revela atención a una gama más amplia de tareas de lo que es típico o usual, y/o que normalmente se espera.
- **Adaptabilidad**: comportamiento de adaptación destinado a servir a un propósito organizacional, ya sea para defender y proteger el *status quo* en respuesta a las amenazas reales o previstas o para cambiar y/o promover el cambio en respuesta a eventos reales o previstos.

5.2.2.3 *Trait engagement*

Este comprende una serie de aspectos relacionados entre sí, incluyendo la PA, la conciencia, la personalidad proactiva, y la personalidad autotética. Todos ellos sugieren una tendencia a experimentar el trabajo de una manera positiva, activa y enérgica y con comportamientos adaptativos, es decir, muestran un esfuerzo para ir más allá de lo necesario e iniciar el cambio para facilitar resultados relevantes para la organización.

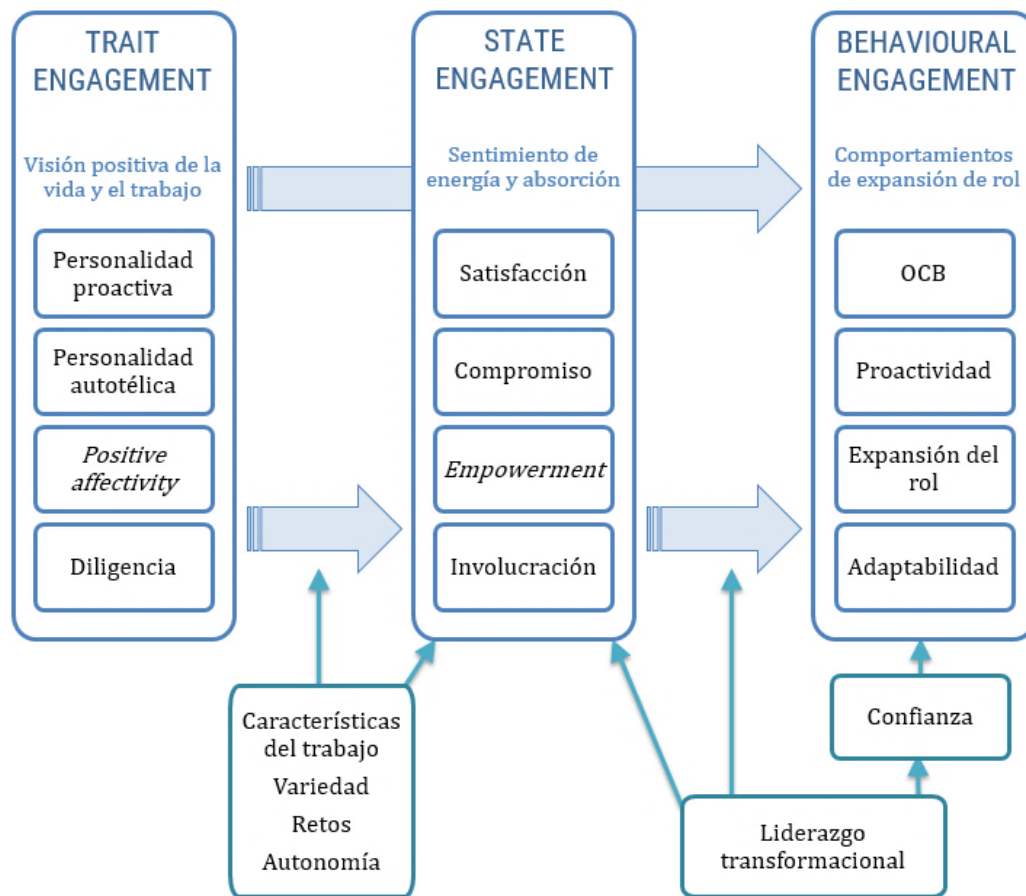


Figura 4: Marco teórico de las 3 facetas de *engagement* (Macey and Schneider, 2008).

Sus aspectos según el modelo son:

- **Personalidad proactiva:** Caracterizada como la tendencia general a crear o influir en el ambiente de trabajo.
- **Personalidad autotélica:** se refiere a las personas que participan en actividades por su propio bien y no para ganancias o beneficios específicos. Estos están abiertos a nuevos retos, persisten en tareas difíciles.
- **Afectividad positiva (PA)** (como carácter): es la tendencia perdurable a experimentar estados de PA.

- **Diligencia (*conscientiousness*):** se identifica por caracteres perseverantes, gran determinación para realizar las tareas, trabajadores, ambiciosos, llenos de confianza e ingeniosos.

Los autores también describen ciertas relaciones y mediaciones y cómo influyen cada una de las facetas de *engagement*:

- *State engagement* y *behavioural engagement* son más probables en algunas condiciones del trabajo que en otras, según la naturaleza del trabajo que la gente hace y el tipo de liderazgo bajo el que son dirigidos.
- Los sentimientos de confianza median la relación entre el tipo de liderazgo y el *behavioural engagement*. Los líderes crean confianza en sus seguidores, y el hecho de experimentar ese sentimiento de confianza por parte de los seguidores es lo que proporciona comportamientos de *behavioural engagement*.
- *Trait engagement* interactúa con las condiciones organizativas y del trabajo para producir *state engagement* y *behavioural engagement*. Por otra parte, las condiciones de trabajo no sólo tienen un efecto principal sobre *state engagement* y *behavioural engagement*, sino también pueden moderar la relación entre la involucración y el *state engagement*, así como las relaciones entre *trait engagement* y *behavioural engagement*.

5.2.3 Modelo de la psicología de la salud ocupacional positiva

Tradicionalmente, la investigación en salud ocupacional ha estado centrada principalmente en las causas de las enfermedades, así como en identificar y prevenir los factores laborales relacionados con el deterioro de la salud de los trabajadores. Sin embargo, esta aproximación sesgada no puede proporcionar una comprensión completa de los mecanismos que conducen al bienestar y rendimiento óptimo de los empleados (Bakker and Rodríguez Muñoz, 2012). Durante la última década ha existido un creciente interés entre los investigadores en utilizar un enfoque positivo

en las organizaciones que corresponde al campo de la psicología de la salud ocupacional positiva (PSOP).

La PSOP ha emergido del nuevo enfoque de la psicología positiva en general y del comportamiento organizacional positivo en particular, el cual se define como el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el rendimiento en los contextos laborales actuales (Bakker and Rodríguez Muñoz, 2012).

Curiosamente, es la investigación sobre *burnout* la que ha estimulado la investigación más actual sobre *engagement*. Contrariamente a aquellos que sufren de agotamiento, los que experimentan *engagement* tienen un sentimiento de conexión energética y de eficacia con su trabajo, y en lugar de estresante y exigente, consideran su trabajo como un reto. Existen dos escuelas de pensamiento diferentes, pero relacionadas, que consideran el *engagement* como un estado de bienestar o satisfacción relacionado positivamente con el trabajo (Bakker and Rodríguez Muñoz, 2012).

5.2.3.1 El continuo *engagement-burnout*: polos opuestos exactos

Según Maslach y Leiter (2000), las relaciones psicológicas de las personas con sus puestos de trabajo han sido conceptualizados como un continuo entre la experiencia negativa de *burnout* y la experiencia positiva de *engagement*. Este último se caracteriza por la energía, la implicación y la eficacia, que son los opuestos directos de las tres dimensiones del *burnout*. Estos autores sostienen que el *burnout* es un desgaste del *engagement* donde la energía se convierte en agotamiento emocional, la implicación en cinismo, y la eficacia profesional en ineficacia (Maslach and Leiter, 2000). Por lo tanto, hay tres dimensiones interrelacionadas a este continuo: el agotamiento - energía, el cinismo - implicación, e ineficacia - eficacia profesional.

Esta clasificación está sustentada por un instrumento de medida genérico para todo tipo de trabajos, independientemente de las tareas que en él se realicen: el *Maslach*

burnout inventory: general survey (MBI-GS). Esta herramienta fue publicada en el año 1996 y permite la medición del *burnout* en sus tres dimensiones. Hay que distinguir para evitar confusiones, que es en 1981 cuando el *Maslach burnout inventory* (MBI) es creado por Maslach y Jackson (Maslach et al., 1996). Es entonces cuando se establecen por primera vez unos criterios de medición de dicho síndrome y el momento a partir del cual se extiende el uso del MBI como instrumento de medida. El MBI se diseñó originalmente para medir el *burnout* en educadores y personal del sector servicios (personal de enfermería, asistentes sociales, etc.), ya que en un principio tan solo los profesionales dedicados a trabajos de atención a personas (sector sanitario, educación, servicios, etc.) eran considerados susceptibles de sufrir *burnout*. Hoy en día sabemos que también pueden sufrir *burnout* otro tipo de profesionales que no trabajan con “clientes” sino con “objetos” (por ejemplo: operarios de producción de una industria, etc.) y es precisamente por este motivo por el que el MBI ha necesitado evolucionar y por el que las definiciones de las tres dimensiones han sido irremediabilmente adaptadas.

Las definiciones adoptadas por las teorías de *burnout* son:

- Agotamiento emocional: es una experiencia en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de mismo debido a la sobrecarga de trabajo u otras demandas laborales.
- Cinismo: hace referencia a una actitud cínica respecto a los objetivos o utilidad del trabajo que se realiza.
- Ineficacia profesional: es la tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente, en especial, su falta de eficacia y habilidad para realizar el trabajo.

Las tendencias más recientes en este campo de investigación se han centrado en el polo positivo de las tres dimensiones y se han etiquetado como *work engagement*. En concreto, el *engagement* se ha definido como un estado energético de involucración

en actividades que llevan a la realización personal y que mejoran el sentimiento de eficacia profesional (Maslach and Leiter, 2008).

A modo de recapitulación, el *burnout* es una erosión de *work engagement* donde toda la gama posible de estados de bienestar de los empleados está cubierta por un continuo definido desde el polo positivo (*engagement*) al polo negativo (*burnout*). Los resultados desfavorables son indicativos de *burnout*, mientras que las puntuaciones favorables son indicativos de *engagement* (Schaufeli, Leiter, et al., 2009).

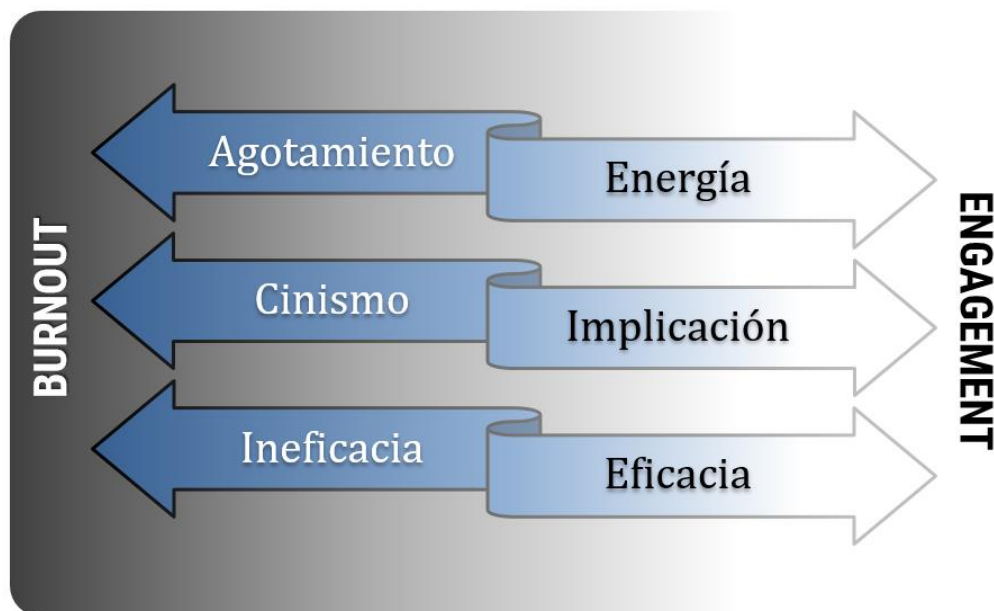


Figura 5: Modelo *engagement-burnout* basado en MBI-GS (Maslach and Leiter, 2000).

La importancia práctica de este continuo *burnout-engagement* es que el *engagement* representa un objetivo deseado para cualquier intervención en el *burnout*. Este marco lleva tanto a los investigadores como a los profesionales a dirigir su atención hacia los factores que son susceptibles de aumentar la energía, el vigor y la resistencia de los empleados en el lugar de trabajo; de promover su participación y la absorción en las tareas de trabajo; y que llevan a garantizar su dedicación y su sensación de eficacia y éxito en el trabajo.

5.2.3.2 *Engagement* como el concepto de antítesis positiva de *burnout*

Existe otra visión alternativa que considera el *engagement* como un concepto autónomo, distinto, que se relaciona negativamente con el *burnout*. En contraposición a los empleados que sufren *burnout*, los que experimentan *engagement* manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos y se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral (Salanova and Schaufeli, 2004). Es decir, en el *engagement*, existe un sentimiento de realización que contrasta con el *burnout*, en el que la gente acaba generando una sensación de vacío (Bakker et al., 2008). Más que un estado específico y momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (Schaufeli et al., 2002). Para esta escuela, no muy alejada de la anterior, se define el *engagement* como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Salanova and Schaufeli, 2004).

Estos tres aspectos los definen como:

- **Vigor:** se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino.
- **Dedicación:** denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
- **Absorción:** esta ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo pasa volando, y se tienen dificultades para desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

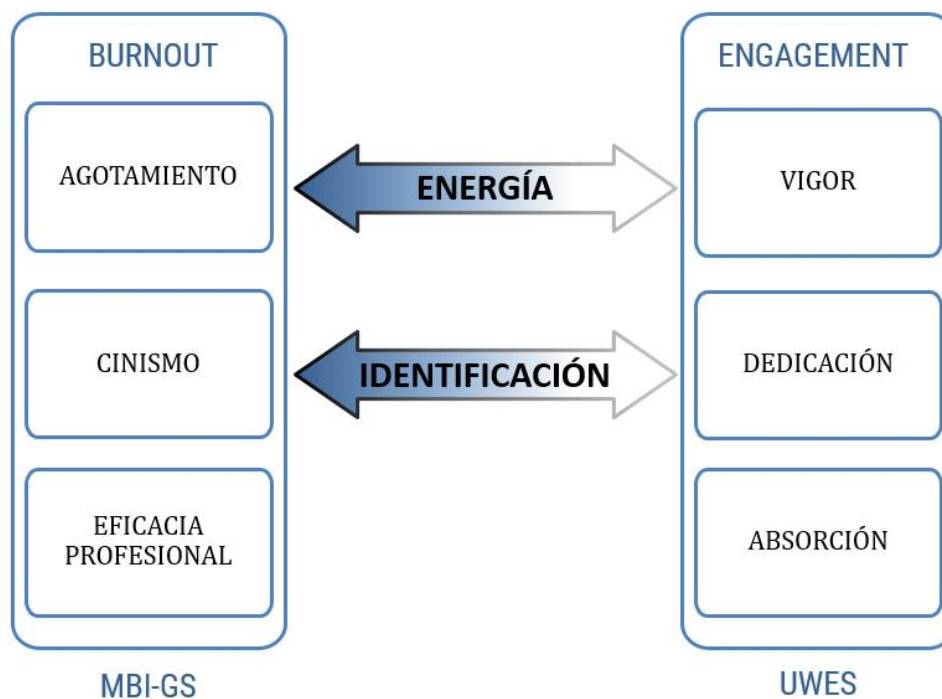


Figura 6: Hipotéticas relaciones entre *burnout* y *engagement* (Salanova and Schaufeli, 2004).

De acuerdo a esta definición, el vigor y la dedicación son considerados los opuestos de las dimensiones del *burnout* de agotamiento y cinismo, respectivamente (Maslach et al., 2001). El continuo que queda unido vigor y agotamiento, se le ha llamado energía o activación y el formado por dedicación y cinismo, identificación (Schaufeli and Bakker, 2004).

La principal diferencia que se observa con el modelo anterior estriba en que el opuesto de la ineficacia profesional, la eficacia, no está considerado en este modelo. Los dos motivos principales que según los autores justifican esta diferenciación son:

- La existencia de estudios empíricos que demuestran que tanto el agotamiento y el cinismo forman el núcleo del *burnout* al presentar una gran correlación entre ellos. Pero por otro lado la eficacia no correlaciona con la misma intensidad y parece desempeñar un rol diferente (Maslach et al., 2001; Salanova et al., 2001). También se observa que los empleados que se sienten

agotados empiezan a desarrollar actitudes cínicas y distanciamiento psicológico de su trabajo, como una estrategia de defensa frente al cansancio emocional. Por el contrario, la falta de eficacia se desarrolla en paralelo de manera independiente. Por un lado, el agotamiento y el cinismo se relacionan con la alta demanda laboral, la presión temporal, la sobrecarga del trabajo y la ambigüedad y el conflicto de los roles del trabajo. Mientras que la falta de eficacia profesional se relaciona con la falta de recursos laborales, la ausencia de *feedback* sobre el desempeño y la falta de apoyo social (Salanova and Schaufeli, 2004).

- La evidencia encontrada a través de entrevistas y discusiones entre empleados y supervisores. En estas, los primeros declaran encontrarse inmersos y felices en su propio trabajo, lo que se ha denominado absorción, y que obviamente no se puede considerar el opuesto de la ineficacia. Es un estado parecido al *flow* pero más persistente en el tiempo y no delimitado a una experiencia concreta (Salanova and Schaufeli, 2004).

En base a esta nueva definición de *engagement*, se desarrolló una herramienta distinta al MBI-GS para medir *engagement*, incluyendo las tres dimensiones del constructo anteriormente definidas: el *Utrecht work engagement survey* (UWES) (Schaufeli et al., 2002).

5.3 Predictores y consecuencias de *engagement*

5.3.1 Predictores

Como en la mayoría de tópicos relativos al *engagement*, nos encontramos con varios modelos existentes que pretenden englobar un marco completo de predictores y, a la vez diversos estudios que intentan abordar un constructo o concepto particular y correlacionarlo positiva o negativamente con los valores de *engagement*.

5.3.1.1 Modelo de Saks (Saks, 2006)

Uno de los primeros ejercicios de consolidación de los predictores y consecuencias de *engagement* lo realiza Saks (2006). A partir de la revisión de la variada literatura disponible de las diversas escuelas (Kahn, 1990; Maslach et al., 2001; Schaufeli and Bakker, 2004) propone el siguiente modelo.

Los predictores o antecedentes que incluye en su modelo, quedan definidos de la siguiente manera:

- **Características del trabajo.** El sentido psicológico según el modelo de Kahn se puede lograr a partir de las características de las tareas que proporcionen un trabajo desafiante, la variedad de las mismas, que permita tanto el uso de diferentes habilidades como del criterio personal y la oportunidad de hacer contribuciones importantes (Kahn, 1990). Basándose en la escuela del *burnout*, el modelo también considera las características del trabajo, en especial el *feedback* y la autonomía (Maslach et al., 2001).

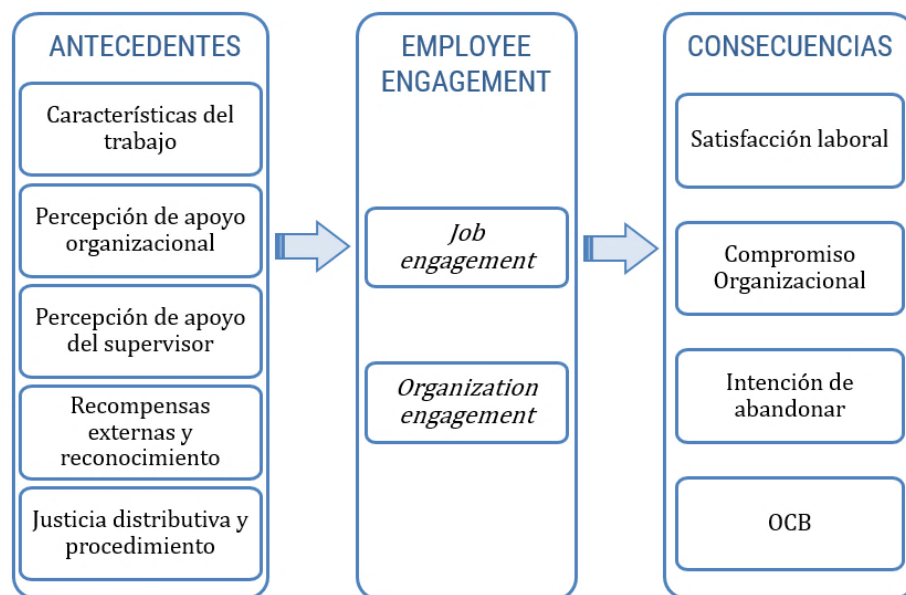


Figura 7: Modelo de Saks (Saks, 2006).

- **Percepción de apoyo organizacional y del supervisor.** Las relaciones interpersonales basadas en la confianza, así como la sensación de ser apoyado en las tareas asignadas, promueven la seguridad psicológica. Los miembros de la organización se sienten seguros en entornos de trabajo que se caracterizan por la franqueza y el apoyo mutuo. Los entornos favorables permiten a los miembros experimentar e intentar cosas nuevas, y aún si no las logran, no tienen temor a las consecuencias (May et al., 2004). Las relaciones de apoyo con el supervisor se correlacionaron positivamente con la seguridad psicológica. El apoyo social es también uno de los conceptos identificados por Maslach (Maslach et al., 2001) y que a su vez Schaufeli y Bakker (2004) incluyen dentro de los recursos del trabajo, que predicen la aparición del *engagement*. La falta de apoyo social también ha sido ampliamente relacionado con el *burnout* (Maslach et al., 2001). Saks (2006) propone dos indicadores particulares que son el apoyo percibido de la organización (*perceived organizational support*) y el apoyo percibido del supervisor (*perceived supervisor support*).
- **Recompensas externas y reconocimiento.** Las personas varían su nivel de *engagement* en función de su percepción de los beneficios que reciben en su rol de trabajo o, en otras palabras, el retorno de la inversión que obtienen de involucrarse en el trabajo, que puede venir en forma de recompensas externas y reconocimiento, además de realizar un trabajo significativo.
- **La justicia distributiva y su procedimiento.** La dimensión de seguridad identificado por Kahn (1990) se basa en las situaciones sociales que son predecibles y consistentes. Para las organizaciones es especialmente importante ser consistente y predecible en términos de la distribución de las recompensas, así como los procedimientos utilizados para asignarlos. La justicia distributiva se refiere a la percepción de la imparcialidad de las decisiones y su procedimiento. Cuando los empleados tienen altas percepciones de justicia en su organización, es más probable que estos se

sientan en la obligación de también ser justos en la forma en que llevan a cabo sus funciones, dando más de sí mismos a través de mayores niveles de compromiso. Por otro lado, las bajas percepciones de justicia son susceptibles de provocar que los empleados se desentiendan de sus roles de trabajo. La equidad y la justicia son también dos de las condiciones de trabajo para Maslach (2001).

5.3.1.2 Modelo de Christian (Christian et al., 2011)

Otro modelo de los predictores de *engagement* lo propone Christian (2011) basándose en el modelo conceptual de Macey y Schneider (2008). Ver Figura 4. No obstante considera muy acertadamente, y así lo comentan otros autores (Dalal et al., 2008), que probablemente sería mejor referirse a la definición hecha por Macey para la dimensión *state engagement* como simplemente *engagement*, asumiendo que es probable que contenga tanto componentes del carácter del individuo y como de su estado psicológico (Christian et al., 2011).

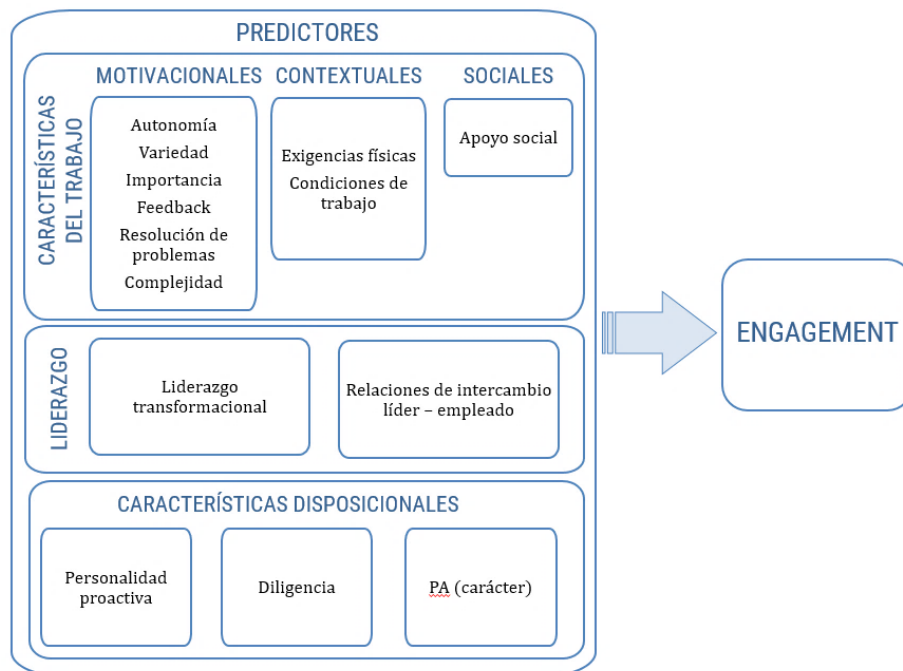


Figura 8: Predictores de *engagement*. Modelo de Christian (Christian et al., 2011).

Los predictores que incluye en su modelo los clasifica en tres subgrupos de la siguiente manera:

- **Características del trabajo:** estas engloban diversos aspectos basados en los modelos teóricos, como las características motivacionales, sociales y del contexto del trabajo (Humphrey et al., 2007). No obstante, Christian sólo utiliza para su modelo las características que ha encontrado en artículos relacionadas con *engagement*. Dentro de esas características incluye algunas motivacionales como la autonomía (la libertad de llevar a cabo el trabajo propio), la variedad de tareas (la realización de tareas distintas en el puesto de trabajo), la importancia de la tarea (como el resultado de las tareas afectan a las vidas de otros), la retroalimentación (grado en el que un trabajo obtenga *feedback* de su desempeño), la resolución de problemas (en qué medida un trabajo exige soluciones innovadoras o nuevas ideas) y la complejidad del trabajo (grado en el que un trabajo es multifacético y difícil de realizar). Todas estas características motivan a los trabajadores al aportar significado a su trabajo, responsabilidad y hacerlos sabedores de sus resultados.

Dentro de las características sociales destaca el apoyo social, en la medida en que un trabajo ofrece oportunidades para la asistencia y el asesoramiento de los supervisores o compañeros de trabajo. Estas motivan la creación de sentido psicológico (Kahn, 1990), la resistencia y la seguridad.

Para finalizar, tanto las exigencias físicas (la cantidad de esfuerzo físico necesario para un trabajo) como las condiciones de trabajo (riesgos para la salud, la temperatura y ruido) son incluidas como parte de las características contextuales del trabajo.

- **Liderazgo.** Respecto al liderazgo, Christian considera que los líderes son elementos críticos del contexto de trabajo que pueden influir en cómo las personas ven su trabajo. En línea con los argumentos presentados por Kahn (1990) y Macey y Schneider (2008) argumenta que cuando los líderes tienen

expectativas claras, son justos, y reconocen el buen desempeño, tendrán efectos positivos en los valores de *engagement* de sus empleados generando un sentido de apego al trabajo. Además, cuando los empleados tienen confianza en sus líderes, los primeros estarán más dispuestos a invertir su verdadero “yo” en su trabajo al experimentar una sensación de seguridad psicológica. En particular el liderazgo transformacional es capaz de provocar sentimientos de pasión y de identificación con el trabajo propio (Macey and Schneider, 2008). Los líderes que muestran PA y carisma tienden a producir niveles similares de activación y PA en sus seguidores. Así la calidad de las relaciones de intercambio líder-empleado también pueden afectar positivamente las emociones y actitudes positivas del empleado.

- **Características disposicionales.** Por último, Christian considera que lo que en el modelo de Macey y Schneider (2008) estos habían definido como *trait engagement* es en verdad un antecedente de *engagement* (al que ellos llaman *state engagement*) de manera que incluye la personalidad proactiva, PA como carácter y la diligencia (*conscientiousness*).

5.3.1.3 Modelo basado en la teoría de *Job Demands-Resources*

La premisa básica del modelo JD-R es que, a altas demandas de trabajo (JD: *job demands*), se requieren recursos físicos y mentales de los empleados que pueden conducir a un agotamiento de la energía y problemas de salud. Por otro lado, los recursos de trabajo (JR: *job resources*) son de naturaleza motivadora y pueden llevar a actitudes y comportamiento positivos, y a un estado de bienestar (Bakker and Demerouti, 2007).

También existe evidencia empírica convincente de que los recursos personales (PR: *personal resources*) (Xanthopoulou et al., 2007) y los recursos de trabajo (JR: *job resources*) (Schaufeli and Bakker, 2004) son los predictores más importantes de *work engagement*, debido a su potencial de motivación extrínseca e intrínseca. Altos

niveles de recursos conducen a los empleados a altos niveles de *engagement*. A su vez, los empleados con altos niveles de *engagement* reportan mayores niveles de bienestar y exhiben un mejor desempeño, tanto como resultados objetivos o como las percepciones subjetivas de los mismos (Lorente et al., 2014).

Así, el modelo de JD-R puede representar cualquier entorno de trabajo a través de sus demandas y sus recursos, entendidos como:

Demandas del trabajo (JD). Estas se refieren a las características físicas, psicológicas, sociales o de la organización del trabajo que requieren esfuerzo físico y/o psicológico y que pueden resultar en costos fisiológicos y/o psicológicos. Como ejemplos tenemos la sobrecarga de trabajo, la inseguridad laboral, la ambigüedad y el conflicto de rol.

Recursos del trabajo (JR). En contraposición, los JR se refieren a las características físicas, psicológicas, sociales o de organización del trabajo que son funcionales, es decir que ayudan a lograr los objetivos del trabajo, disminuir las demandas del trabajo y estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. Como ejemplos de JR tenemos los que inician un proceso de motivación y que pueden provenir de la organización (los salarios, las oportunidades de carrera, y la seguridad del empleo), las relaciones interpersonales y sociales (apoyo del supervisor y/o compañeros de trabajo, y así como el clima del equipo), la organización del trabajo (claridad de rol y la participación en la toma de decisiones) o de la tarea en sí (la variedad de habilidades y tareas, la importancia de las mismas, autonomía, y retroalimentación del desempeño) (Bakker and Demerouti, 2007; Saks and Gruman, 2011).

Los JR también son importantes porque ayudan a hacer frente a las demandas del trabajo y se comprueba que amortiguan el efecto negativo de las demandas (Bakker and Demerouti, 2007) creando un efecto compensatorio.

Recursos personales (PR). Estos son autoevaluaciones positivas que están vinculadas a la resistencia y se refieren al sentimiento de tener capacidad de controlar y generar

un impacto sobre su entorno con éxito. Por lo tanto, son funcionales en la consecución de objetivos, protegen de las amenazas y consecuencias fisiológicas y psicológicas asociadas y estimulan el crecimiento y el desarrollo personal (Xanthopoulou et al., 2009b). Los PR parecen jugar un papel igualmente crucial al igual que los JR en explicar los predictores de *engagement* (Llorens et al., 2006). Xanthopoulou (2009b) propone tres PR específicos:

- Autoeficacia: la percepción de tener capacidad para satisfacer las demandas de una amplia gama de contextos.
- *Organizational-Based Self-Esteem* (OBSE): el grado en que los miembros de la organización creen que pueden satisfacer sus necesidades mediante la participación en los roles dentro de la organización.
- Optimismo: que es la tendencia a creer que uno generalmente experimentará buenos resultados en la vida.

Otros estudios más específicos y centrados en un sector laboral particular incluyen otros recursos personales que se han probado más representativos. Así para el caso de profesores, se incluyen dos recursos personales típicos en este sector: competencias mentales y emocionales, que se definen como el grado en el que los profesores se sienten mental y emocionalmente competentes para hacer frente a las demandas del trabajo (Lorente et al., 2008).

Los JR y PR son recíprocos ya que los individuos, a través de experiencias de aprendizaje, generan autoevaluaciones positivas más fuertes sobre ellos mismos y, a su vez, construyen entornos de trabajo con más recursos. En otras palabras, no sólo los PR pueden ser promovidos por el entorno sino también pueden determinar cómo la gente percibe o cambia este entorno y cómo reaccionan a él (Xanthopoulou et al., 2009b).

A diferencia de los rasgos de personalidad intrínsecos de las personas, que son estables y relativamente fijos, estos PR son maleables y abiertos al cambio y al desarrollo (Xanthopoulou et al., 2009b).

5.3.2 Consecuencias

El principal argumento utilizado para motivar a las empresas a embarcarse en una campaña de *engagement* reside en la relación existente entre el *engagement* y los resultados del negocio (Harter et al., 2002). Sin embargo, *engagement* es una construcción a nivel individual y si diera lugar a los resultados del negocio, primero debería afectar los resultados a nivel individual. Aunque Kahn (1990) no incluyó los resultados empresariales en sus estudios, sí propuso que el *engagement* conduce a resultados individuales (la calidad del trabajo y de sus propias experiencias de hacer ese trabajo).

Para empezar, el *engagement* ha sido descrito como una experiencia gratificante y positiva relacionada con el trabajo y el estado de ánimo (Schaufeli and Bakker, 2004) por lo que sus consecuencias se referirán básicamente a las actitudes hacia el trabajo y la organización. Por ejemplo, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la baja intención de abandonar la organización (Salanova and Schaufeli, 2004). Estas experiencias y emociones positivas tienden a dar lugar a resultados positivos del trabajo (Salanova and Schaufeli, 2004).

Otras investigaciones sobre las consecuencias de *engagement* han demostrado su relación con resultados positivos como: la satisfacción en el trabajo, el bajo absentismo, la baja rotación de personal, el alto compromiso con la organización, el desempeño del trabajo, la expansión de rol y el clima de servicio (Saks, 2006; Salanova and Schaufeli, 2004; Schaufeli and Bakker, 2004). También se ha probado que tienen conductas más proactivas y de iniciativa personal, así como niveles más altos de motivación para aprender cosas nuevas y afrontar nuevos retos en el trabajo (Salanova and Schaufeli, 2004).

Otros estudios intentan ir un paso más allá y trascender los resultados individuales buscando correlaciones con resultados organizativos que son derivados de esos resultados individuales, es decir, el desempeño. Este primer paso, Christian (2011) en su modelo se centra en las consecuencias del trabajo realizado en un rol y representa la voluntad de dedicar recursos físicos, cognitivos y emocionales a este trabajo. Así un individuo que experimenta altos niveles de *engagement* afronta las tareas relacionadas con su rol con un sentimiento de invertir el “yo” propio, energía y pasión, lo que debería traducirse en mayores niveles de desempeño en el rol y de expansión de rol (Christian et al., 2011; Kahn, 1990). Así pues, Christian divide las consecuencias en:

Desempeño de las tareas. Refleja lo bien que un individuo desempeña las funciones requeridas por el puesto de trabajo, es decir el desempeño del rol. Como concepto de motivación, *engagement* se relaciona con la persistencia y la intensidad con la que los individuos persiguen su desempeño de las tareas asignadas. Así a altos valores de *engagement* estos estarán más atentos y más centrados en sus tareas de trabajo y, por lo tanto, el *engagement* estará positivamente relacionado con el desempeño de tareas.

Desempeño contextual. Cuando los individuos invierten energía en sus roles de trabajo, deberían tener un mayor rendimiento contextual, que se refiere a la propensión de un individuo a comportarse de manera que facilite el contexto social y psicológico de una organización. Como se ha visto en apartados anteriores, Kahn (1990) sugiere que las personas que invierten su “yo” en el rol de trabajo tienden a ampliar la definición del mismo y tienen más probabilidades de salir de los límites formales de su puesto de trabajo para beneficio de la organización en general y las personas que la forman (Kahn, 1990). Dentro de este grupo tienen cabida diversos constructos que se pueden utilizar para medir estas consecuencias como son el OCB o la expansión de rol (*extra-rol performance*) definidas con anterioridad por otros autores.

A partir de ahí los estudios basados en correlaciones entre valores de *engagement* y resultados empresariales, mediados sin duda por el desempeño de los trabajadores, son múltiples. Desde las evidencias empíricas de que altos niveles de *engagement* predicen un fuerte clima de servicio al cliente en empresas hosteleras, lo que influye en una mayor lealtad y satisfacción del cliente (Salanova et al., 2005) hasta las evidencias encontradas por Xanthopoulou (2009a) que relacionan la mejora de resultados financieros con valores altos de *engagement*.

La otra gran aportación de la PSOP es poner la atención en el lado de los beneficios para el individuo en lugar de centrarse exclusivamente en los beneficios empresariales. Así se comprueba también que valores altos de *engagement* influyen sobre el aumento de los niveles de salud, esto es, bajos niveles de depresión y tensión nerviosa y menos quejas psicósomáticas (Salanova and Schaufeli, 2004).

Nótese que, aunque en capítulos anteriores hemos incluido los resultados declarados por diversas empresas de consultoría en base a sus estudios, (ver Tabla 1 y Tabla 2), donde se comparan valores macro de empresas y, aunque nos dan una indicación de las bondades de *engagement* o al menos de lo que ellos definen como *engagement*, desde el punto de vista académico carecen de rigor científico tanto en la medición como en su análisis.

5.4 Medidores

El *engagement* debe referirse a una conexión psicológica del individuo con el desempeño de las tareas de trabajo en lugar de una actitud hacia las características de la organización o el trabajo en sí. Por lo tanto, como se ha avanzado en el apartado anterior, hay ciertos medidores de *engagement*, como el *Gallup Workplace Audit*, Q¹², que no se ajustan a esta conceptualización porque se refieren a las condiciones de trabajo y no a los roles o sus tareas de trabajo en sí. Por ejemplo, el *Gallup Workplace*

Audit (GWA) se refiere a una serie de características del empleo, incluyendo la disponibilidad de recursos, las recompensas, la retroalimentación, la importancia de tareas, las oportunidades de desarrollo y la claridad de las expectativas (Christian et al., 2011; Harter et al., 2002). Estas encuestas que piden a los empleados describir sus condiciones de trabajo, pueden ser relevantes para evaluar si estas condiciones son adecuadas para promover *engagement*, pero no miden directamente *engagement* (Admasachew and Dawson, 2011).

También se ha medido el *engagement* como resultado conductual en vez de estado psicológico. Estas conductas incluyen la expansión de rol y los constructos relacionados con la conducta proactiva, la iniciativa personal y el OCB y variantes relacionadas. No todas serán incluidas como medidores de *engagement* ya que consideraremos que son consecuencias del estado de *engagement* y no *engagement* como tal.

Evitaremos también los medidores específicos para modelos específicos, muchos de ellos confeccionados *ad hoc* para un estudio en particular, y nos centraremos en las herramientas generalistas más utilizadas a día de hoy que consideran el *engagement* como un estado psicológico.

5.4.1.1 MBI-GS

Maslach y Leiter (Maslach et al., 1996) consideran el *burnout* y el *engagement* como dos polos opuestos de un continuo que está totalmente cubierto por el MBI. Así que consideran la energía, la implicación y la eficacia como los opuestos directos de las tres dimensiones del *burnout* (ver Figura 5). Desde que el *burnout* ha sido probado en empleados que no trabajan orientados al trato con personas, el MBI se adapta para su uso fuera de los servicios sociales y sanitarios. Esta nueva versión se llamó MBI-GS (Schaufeli, Bakker, et al., 2006).

Cada elemento del MBI-GS se evalúa en una escala Likert de siete puntos (0-6) que mide la frecuencia, desde "nunca" a "siempre", con el que se experimentan sentimientos y actitudes asociadas.

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

Tabla 3: Escala Likert de 7 puntos (0-6).

El MBI-GS (Maslach et al., 1996) se compone de la siguientes tres sub-escalas:

- Agotamiento (A): se compone de cinco elementos y se refiere a la fatiga física y emocional.
- Cinismo (C): se compone de cinco elementos y refleja una indiferencia o actitud distante hacia el trabajo.
- Eficacia profesional (E): consta de seis elementos e incluye aspectos tanto sociales como no sociales referidos a la falta de logros ocupacionales.

No. Frases	Escala
1 Me siento emocionalmente agotado(a) por mi trabajo	A
2 Soy capaz de resolver adecuadamente los problemas que surgen en mi trabajo	E
3 Desde que comencé este trabajo, he ido perdiendo mi interés en él	C
4 Trabajar todo el día, es realmente estresante para mí	A
5 He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo	E
6 Me siento acabado(a) al final de la jornada	A
7 Siento que estoy haciendo una buena contribución a la actividad de mi organización	E
8 Me siento fatigado(a) al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo	A
9 He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo	C
10 En mi opinión, soy muy bueno en lo que hago	E

11	Me he vuelto más cínico, inseguro, acerca de sí mi trabajo sirve para algo	C
12	Me siento 'quemado(a)', 'hastiado(a)' de mi trabajo	A
13	Sólo quiero hacer lo mío y que no me molesten	C
14	Me siento realizado cuando llevo a cabo algo en mi trabajo	E
15	Dudo sobre el valor de lo que realizo laboralmente	C
16	En mi trabajo estoy seguro de que soy eficaz haciendo las cosas	E

Tabla 4: Cuestionario del MBI-GS.

5.4.1.2 UWES

La segunda metodología de medida de *engagement* como estado psicológico es el *UWES*, el cual contiene diecisiete elementos que se alinean con la definición de *engagement* como “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli et al., 2002). Más tarde se redujo a 9 elementos en lo que se conoce como el *UWES-9* (Schaufeli, Bakker, et al., 2006).

El *UWES* se compone de la siguientes tres sub-escalas:

- Vigor (VI): se evalúa con seis elementos que hacen referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir más esfuerzo en el trabajo, y el no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones (Salanova and Schaufeli, 2004).
- Dedicación (DE): se evalúa con seis elementos que hacen referencia al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el sentirse orgulloso y el entusiasmo por el trabajo que se hace, el percibir el trabajo como un reto motivante y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral (Salanova and Schaufeli, 2004).
- Absorción (AB): consta de seis elementos que se refieren a sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo, tener dificultades de dejar

el trabajo cuando se está en esta situación placentera y así el tiempo parece que se pasa volando, dejándose llevar y sin darse cuenta de lo que pasa alrededor (Salanova and Schaufeli, 2004).

Cada elemento del *UWES* se califica en una escala Likert de siete puntos (0-6) que mide la frecuencia, desde "nunca" a "siempre".

No.	Frases
1	En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7	Mi trabajo me inspira (DE3)*
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11	Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13	Mi trabajo es retador (DE5)
14	Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*
15	Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16	Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

* Versión abreviada (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

Tabla 5: Cuestionario del UWES.

5.5 *Engagement* aplicado a grupos o equipos

Si la literatura relativa a *engagement*, aunque creciente, sigue siendo escasa en el mundo académico, más aún lo es la literatura referida a equipos de trabajo. A pesar de la relevancia de los equipos en los entornos de trabajo, la gran mayoría de los investigadores se han centrado en el *engagement* a nivel individual, ignorando así el papel de los equipos.

En consonancia con la definición original de *engagement* propuesta por Schaufeli (2002), el *team work engagement* (TWE) se conceptualiza como un estado compartido, positivo, de realización, relacionado con el trabajo y que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción compartidos por el equipo de trabajo que emerge de la interacción y la experiencia compartida de los miembros de un equipo (Torrente et al., 2012a).

De hecho, la psicología social ofrece un gran número de estudios que muestran cómo creencias comunes y experiencias afectivas surgen entre las personas que trabajan juntas y que tienden a mostrar patrones cognitivos y conductuales similares, sentir emociones colectivas, compartir sentimientos de eficacia colectiva o de tensión laboral (Torrente et al., 2012b). Hay dos motivos principales para estos fenómenos colectivos: los miembros del equipo pueden afectar a los estados de ánimo de los demás (procesos implícitos) y además son propensos a compartir muchas experiencias, en especial cuando interactúan en un mismo lugar de trabajo (procesos explícitos). Este razonamiento también se puede aplicar a *engagement* ya que el contagio emocional se puede considerar como el principal mecanismo potencial (Bakker et al., 2005). Por lo tanto, *TWE* surge de un consenso sobre las percepciones de los miembros del equipo que son capaces de compartir una idea común acerca de cómo el equipo expresa vigor, dedicación y absorción.

Aunque varios estudios analizan las relaciones entre valores agregados de *engagement* individual a nivel de equipo, unidad de negocio, etc., prácticamente

ningún estudio ha explorado la relación entre el *engagement* y el rendimiento a nivel de equipo, siendo el referente el equipo en lugar del individuo.

Es Salanova (2003) quien primero propone valorar el *engagement* a nivel colectivo (es decir, el grupo es el referente de *engagement* a pesar de que es evaluada por individuos) con una versión colectiva del modelo UWES sobre una muestra de estudiantes trabajando en grupos. Más tarde, Torrente (2012a) comprueba empíricamente la relación mediadora de TWE entre el desempeño del equipo y los recursos sociales (clima de apoyo, coordinación, trabajo de equipo, etc). Es una clara extrapolación de las teorías individuales de JD-R descritas en capítulos anteriores.

No obstante, Torrente (2012a) usó en su validación un cuestionario reducido, al estilo del *UWES-9*, basado en el *collective work engagement scale* (CWES) propuesto dentro del modelo *healthy and resilient organization* (HERO) (Salanova et al., 2012).

Cada elemento del CWES se califica en una escala Likert de siete puntos (0-6) que mide la frecuencia, desde "nunca" a "siempre".

COLLECTIVE WORK ENGAGEMENT SCALE**VIGOR**

- | | |
|---|---|
| 1 | En el trabajo mi equipo se siente lleno de energía * |
| 2 | Mi equipo puede continuar trabajando durante largos períodos de tiempo |
| 3 | Incluso cuando las cosas no van bien, mi equipo continúa trabajando |
| 4 | Trabajar duro no es mucho esfuerzo para mi equipo |
| 5 | Mi equipo es muy persistente en su trabajo* |
| 6 | Mi equipo se siente fuerte y vigoroso en su trabajo* |
| 7 | Cuando las tareas se han finalizado, a mi equipo le queda energía suficiente para otras actividades |

DEDICACIÓN

- | | |
|----|---|
| 8 | Mi equipo se involucra en las tareas |
| 9 | Mi equipo está entusiasmado con su trabajo* |
| 10 | Mi equipo disfruta realizando las tareas* |
| 11 | Mi equipo se siente muy motivado para realizar un buen trabajo* |

ABSORCIÓN

- | | |
|----|---|
| 12 | Cuando mi equipo está trabajando, olvidamos todo lo que pasa alrededor nuestro* |
| 13 | Mi equipo toma nuevas iniciativas |
| 14 | Mi equipo está inmerso en sus tareas |
| 15 | El tiempo vuela cuando mi equipo está trabajando* |
| 16 | Mi equipo está feliz cuando esta absorto sus tareas* |
| 17 | A mi equipo le es difícil 'desconectarse' de las tareas |
| 18 | Mi equipo se "deja llevar" por las tareas |

Nota: Elementos con * son usados en la versión reducida de 9 elementos.

Tabla 6: Cuestionario del CWES (HERO).

5.6 Engagement en GVTs

En la revisión bibliográfica llevada a cabo en este trabajo de investigación hemos encontrado un único artículo que relaciona los GVTs con *engagement*. Los autores

(Cordery and Soo, 2008) presentan un modelo orientado a aquellos aspectos que generan barreras a la eficacia de los equipos virtuales.

Identifica como retos principales para la eficacia en los GVTs problemas asociados con el *engagement*, la memoria transactiva (cuando las personas con frecuencia complementarían sus propias capacidades de memoria, haciendo uso de los conocimientos almacenados por sus compañeros) y la eficacia colectiva (la intensidad de la percepción que el propio equipo tiene sobre su capacidad de desempeñar eficazmente su trabajo) (Cordery and Soo, 2008).

La interacción social y la proximidad influyen positivamente en los niveles de activación y por lo tanto, los GVTs pueden estar asociados con niveles más bajos de energía y vigor. Si las tareas del GVT requieren que los miembros trabajen en tiempo real a través de zonas horarias, entonces esto también puede afectar a la energía motivacional. Los valores culturales que surjan de la diversidad nacional pueden causar que ciertas tareas sean valoradas de manera diferente por diferentes miembros, y esto puede afectar en última instancia, a los niveles de dedicación y compromiso.

Aunque su modelo está bien argumentado no propone ninguna validación empírica dejando abierto un potencial campo de investigación.

Respecto al estudio de Salanova (2003) mencionado anteriormente, cabe destacar que aunque no se refiere a GVTs, sí hace un estudio comparativo interesante respecto grupos de trabajo presenciales y otros interactuando de manera electrónica. Ciertamente es que estos grupos son estudiantes y no trabajadores en activo, pero sus conclusiones son relevantes. Confirma el supuesto básico de la teoría cognitiva social, porque la confianza colectiva en la eficacia futura del grupo determina los niveles de desempeño de las tareas y el bienestar colectivo. La autoeficacia colectiva claramente actúa como mediador en la relación entre las demandas (utilizar la tecnología de chat y las

condiciones de presión temporales) y el bienestar subjetivo y la ejecución de tareas (Salanova et al., 2003).

Es decir, respecto al CWE la eficacia colectiva percibida amortigua los efectos de la presión del tiempo sobre el vigor colectivo y la dedicación. Sin embargo, no encuentra ningún efecto de interacción significativa con la absorción colectiva que mostró un patrón en los resultados ligeramente diferentes (Salanova et al., 2003).

Otra conclusión a tener en cuenta es respecto a las primeras reuniones, que los grupos que trabajan vía correo electrónico tendrán un rendimiento más pobre en comparación con los grupos de trabajo presenciales debido al efecto de la novedad de las nuevas tecnologías, que se irá corrigiendo con el tiempo. La presión temporal parece ser un obstáculo poderoso para un buen rendimiento del grupo, que también contribuye a generar sentimientos de ansiedad colectiva. Y es un obstáculo especialmente relevante para el funcionamiento de grupos de trabajo virtual cuando los miembros comparten creencias colectivas negativas acerca de sí mismos (Salanova et al., 2003).

Capítulo 6

Propuesta de un modelo teórico de predictores

El diseño del modelo lo basaremos en la teoría de JD-R, la cual nos da gran flexibilidad al poderse aplicar a cualquier entorno de trabajo y diseñar un modelo a medida de cualquier ocupación simplemente basándose en dos categorías, las demandas del trabajo (JD) y los recursos (Bakker and Demerouti, 2014). Para estos últimos no solo consideraremos los recursos del trabajo (JR) como único elemento, si no que apoyándonos en las propuestas de Xanthopoulou, et al. (2007) complementaremos nuestro modelo con los recursos personales (PR). En este capítulo analizaremos estas decisiones en más profundidad.

Al mismo tiempo justificaremos la definición de *engagement* adoptada para el modelo, que ira asociada al cuestionario UWES. Independientemente de las justificaciones prácticas y teóricas que expondremos a continuación, los resultados obtenidos en la búsqueda bibliográfica del análisis del estado del arte corroboran nuestra elección.

6.1 Base teórica del modelo propuesto.

6.1.1 Marco del modelo: adaptación de la teoría de JD-R

El modelo parte de la teoría del modelo JD-R y su relación con *engagement* y *burnout*. Diversos autores (Bakker et al., 2007; Schaufeli, Bakker, et al., 2009; Schaufeli and Bakker, 2004) subrayan la existencia de dos procesos distintos iniciados desde JD y desde JR respectivamente. El primero dirigiéndose a *burnout* y en consecuencia a problemas relacionados con la salud y el estrés, y el segundo hacia un proceso motivacional que nos lleva a disfrutar del trabajo transportándonos al deseado estado de *engagement*. No obstante, este modelo tiene en cuenta las interacciones propias entre demandas y recursos por lo que solo se concentrará en los valores *engagement* como efecto de los predictores del modelo, lo que omitirá el análisis del agotamiento o *burnout*.

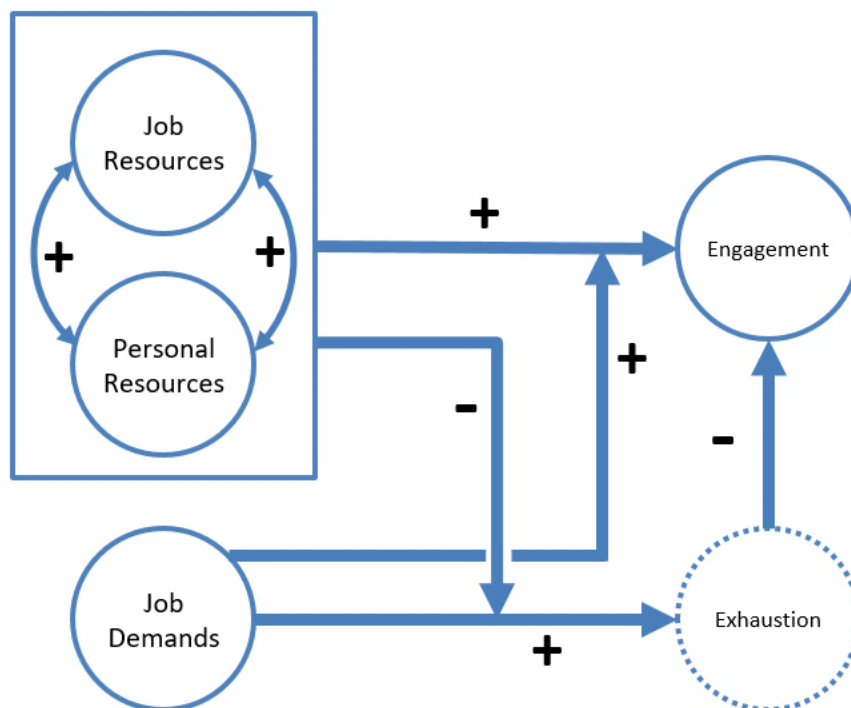


Figura 9. Modelo JD-R simplificado (Bakker and Demerouti, 2014).

Estas interacciones se observan en el efecto neutralizador de los JR sobre los procesos de estrés de las JD y en el mayor efecto de los JR en situaciones donde las JD son altas, generando altos niveles de dedicación y contribuyendo a generar mayores valores de *engagement* (Bakker and Demerouti, 2014).

Como sugieren diversos autores (Bakker and Demerouti, 2014; Hobfoll et al., 2003) hemos ampliado el modelo considerando también los PR definidos como las autoevaluaciones positivas que están vinculadas a la resiliencia y que se refieren al sentimiento de tener capacidad de controlar y generar un impacto sobre su entorno con éxito, en especial en circunstancias exigentes.

Estos PR parecen interaccionar principalmente con los JR mediando en la relación con *engagement*, sugiriendo que los JR favorecen la generación de PR (Xanthopoulou et al., 2009b). Hay poca evidencia de la relación entre PR y las JD, pero analizaremos sus efectos sobre *engagement* en el estudio estadístico (ver apartado 8.1).

Nuestro modelo estará adaptado a los JR, PR y JD específicos de los GVTs, tal y como justificaremos en apartados posteriores. Esta adaptación se basará en la selección de los conceptos encontrados a raíz de la revisión bibliográfica que cumplan con las siguientes definiciones:

- JD: características físicas, psicológicas, sociales o de organización del trabajo que requieren esfuerzo físico y/o psicológico que pueden resultar en costos fisiológicos y/o psicológicos.
- JR: características físicas, psicológicas, sociales o de organización del trabajo que son funcionales para lograr los objetivos del trabajo, disminuir las demandas del trabajo y estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.
- PR: autoevaluaciones positivas que están vinculadas a la resiliencia y se refieren al sentimiento de tener capacidad de controlar y generar un impacto sobre su entorno con éxito.

6.1.2 Definición del concepto de *engagement* aplicado al modelo

Para el resto de este trabajo adoptaremos la definición de *engagement* promovida por la escuela de la PSOP y definida como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). La búsqueda bibliográfica del análisis del estado del arte ha devuelto múltiples estudios empíricos que prueban la validez de las definiciones propuestas por la PSOP, a la vez de ser concisa, clara e inequívoca. La asociación de esta definición junto con el medidor UWES en múltiples estudios (Bakker et al., 2006; Jeong Kim et al., 2009; Langelaan et al., 2006; Lorente et al., 2008; Sortheix et al., 2013; Yener et al., 2012) se postula como la herramienta más popular para medir *engagement* dentro del campo académico.

Para estos tres aspectos acogeremos las siguientes definiciones (Salanova and Schaufeli, 2004):

- **Vigor:** se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja se relaciona con el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino.
- **Dedicación:** denota alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
- **Absorción:** esta ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo pasa muy rápido, y se tienen dificultades para desconectar de lo que está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

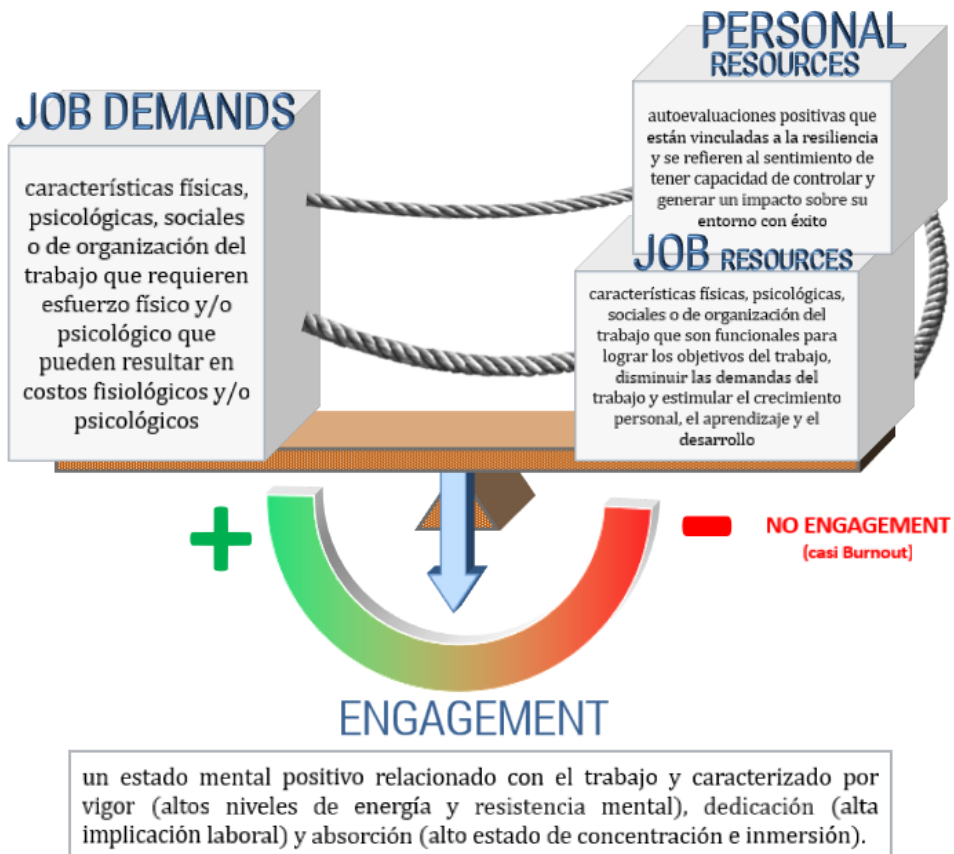


Figura 10. Modelo conceptual con definiciones (elaboración propia).

Esta investigación aspira también a ser una herramienta para la aplicación práctica de los resultados y, para la fácil asimilación del modelo, se ha creado este esquema conceptual, donde se incluyen las definiciones de cada uno de los términos usados en el mismo.

6.2 Metodología para la revisión bibliográfica de GVTs

Como segunda línea exploratoria, delimitamos el contexto (ver 2.1) proporcionando una definición clara y concisa de GVTs basada en la abundante literatura disponible y describimos sus características comunes entre las múltiples aplicaciones prácticas en

diferentes sectores profesionales. Una vez delimitamos el ámbito del trabajo, procedimos a buscar constructos potenciales que se encontraran bajo las definiciones de demandas (JD) y recursos (JR, PR) según la teoría del JD-R, pero siempre permaneciendo dentro del límite predefinido de los GVTs.

Para seleccionar los posibles JR, realizamos una búsqueda bibliográfica específica en equipos y comunidades virtuales que se centran en los constructos que contribuyen al rendimiento, la efectividad, los factores de éxito, el intercambio de conocimiento, los aspectos motivacionales y las habilidades individuales deseadas. Al mismo tiempo, para identificar las demandas de trabajo nos concentramos en los obstáculos, desafíos y dificultades, que afectan a los miembros o líderes derivados de sus limitaciones inherentes de espacio, tiempo, cultura y uso de la tecnología. Como antítesis del *engagement*, incluimos en nuestras búsquedas temas relacionados con el *burnout* como son la tensión, el estrés, el deterioro de la salud, etc.

Como principal fuente de referencia para los PR nos remitimos a las teorías sobre competencias y KSAOs (*knowledge, skills, abilities and other characteristics*) específicas de los miembros de equipos virtuales.

Estas múltiples búsquedas produjeron un gran retorno de artículos potencialmente relevantes que, después de agruparlos por tema o constructo, los filtramos excluyendo los que no eran exclusivos de GVTs, al estar también presentes en los equipos tradicionales, siempre y cuando su presencia en un entorno virtual no obtuviera un rol significativamente más predominante. Para cada uno de estos grupos de constructos seleccionados inicialmente seguimos un proceso similar (*backward snowballing technique*) al utilizado en el caso de las teorías de *engagement*. A partir de los artículos más citados de la búsqueda inicial, buscamos identificar las teorías subyacentes y confirmar la aplicabilidad de los términos que seleccionamos. La aplicabilidad está fundamentada en los estudios y métodos probados empíricamente

para cada constructo y así facilitar su utilización para ratificar nuestra propuesta de predictores de *engagement* con los mismos o muy parecidos métodos y medidores.

6.3 Demandas del trabajo (JD) en entornos virtuales globales

Según la definición adoptada para el modelo, JD son las características físicas, psicológicas, sociales u organizativas del trabajo que requieren esfuerzo físico y/o psicológico (cognitivo o emocional) mantenido en el tiempo y que pueden resultar en costos fisiológicos y/o psicológicos (Bakker and Demerouti, 2014). Queremos destacar que, aunque las demandas no son negativas per se, pueden volverse factores de estrés cuando para alcanzar estas demandas se requieren grandes esfuerzos y sus costes asociados pueden provocar agotamiento físico y psíquico, ansiedad y trastornos asociados (Schaufeli and Bakker, 2004).

En base a la literatura disponible, hemos seleccionado los aspectos más destacados y habituales, corroborados por múltiples autores, que contribuyen al bajo rendimiento de equipos virtuales y los usaremos para probar el modelo. Estos aspectos serían las dificultades habituales que los miembros y los responsables de estos equipos se pueden encontrar en el desarrollo de su trabajo, motivadas principalmente por las dinámicas negativas generadas tanto por la virtualidad como por la multiculturalidad existentes en estos entornos de trabajo. Se han intentado excluir los factores que sean habituales en equipos presenciales siempre y cuando estos no se vean magnificados significativamente debido al entorno característico de los GVTs. Las JD seleccionados son:

6.3.1 Retos de la comunicación intercultural

6.3.1.1 Diferencias del lenguaje

Las barreras tanto culturales como de idioma dificultan la comunicación. La falta de precisión al comunicar ya sea por vía oral o escrita, fuerza a los miembros del equipo a invertir más tiempo y esfuerzo en codificar y decodificar los mensajes, por lo que el coste de interacción tanto del emisor como el receptor se ven incrementados (Shachaf, 2008).

Estos costes adicionales afectan tanto a nativos de la lengua utilizada para la comunicación dentro del GVT como a los no nativos. Los primeros se ven forzados a simplificar su lenguaje sin perder precisión y para los segundos, este coste adicional resultaría inversamente proporcional a su nivel de conocimiento del idioma en que se comunican. La ralentización del proceso comunicativo por parte los no nativos, aumenta el tiempo empleado durante las comunicaciones síncronas siendo fuente de coste para todos (Shachaf, 2008).

No hay que olvidar que las dificultades de comunicación pueden persistir incluso dominando el vocabulario y la gramática del idioma usado, ya que muchas veces el significado literal no permitirá captar aspectos sobre el contexto social y sutilezas sobre posibles reinterpretaciones (Wlotko and Federmeier, 2013).

6.3.1.2 Diferencias en el estilo de comunicación

Hall (1976) es el primero en definir lo que llama comunicación de alto contexto (HCC: *high context communication*) y de bajo contexto (LCC: *low-context communication*) y propuso categorizar las diferentes culturas en estos dos tipos para definir así su estilo de comunicación (Nishimura et al., 2008).

La HCC implica el uso y la interpretación de mensajes implícitos e indirectos, minimizando la información del contenido expreso y forzando a leer entre líneas para

entender el verdadero significado (Gudykunst et al., 1996). Para esto, el oyente debe recurrir a su conocimiento personal para completar la información (Nishimura et al., 2008). Este estilo de comunicación se puede definir como indirecto y ambiguo.

En contraposición, la LCC se centra en mensajes específicos basados en datos y hechos (Gudykunst et al., 1996). La comunicación se espera que sea directa, concisa, y eficiente en precisar qué acción es necesaria en el equipo. Para ser completamente claro, el comunicador se esfuerza en usar las palabras precisas con la intención que se entienda el mensaje literalmente (Todd, 2013).

En las situaciones en que coinciden dentro de un mismo equipo miembros que encajan en culturas de HCC y LCC, se suelen generar una serie de malentendidos. Para las culturas de bajo contexto se genera un sentimiento de frustración al interpretar que el miembro de la cultura de HCC está dando rodeos, evitando llegar a acuerdos precisos, cuando en realidad lo que está haciendo es trabajar las bases para establecer una buena relación (Todd, 2013). Asimismo, la necesidad de los miembros de LCC de disponer de información detallada a nivel de tarea individual, genera tensión pudiendo verse retados, incluso atacados o enfrentados (Todd, 2013).

6.3.1.3 Efecto *mum*

El efecto *mum* se define como la reticencia o fallo de comunicar información negativa, quedándose en silencio en relación a mensajes no deseados (Marler et al., 2012; Rosen and Tesser, 1970).

El efecto *mum* puede presentar diversas manifestaciones: dudar de realizar preguntas relacionadas con errores de otros miembros del equipo, esconder información negativa o hacer propuestas desfavorables para agradar a otros miembros del equipo por el bien de la relación, aceptar peticiones innecesarias o requerimientos no adecuados por parte de clientes ya sean internos o externos (Ramingwong and Sajeev, 2007), evitar evaluaciones negativas por parte del líder del

equipo a miembros de bajo desempeño, retrasándolas sin motivo o distorsionándolas finalmente para hacerlas parecer menos negativas (Yariv, 2006). Aunque los efectos negativos originados en el momento no parezcan apreciables, a largo plazo pueden generar grandes pérdidas (Ramingwong and Sajeev, 2007).

Algunos autores destacan dos tendencias principales, la evitación, donde el mensaje negativo es omitido o retrasado, y el endulzamiento (*sugarcoating*) que distorsiona o cambia el mensaje negativo para hacer la información más fácil de digerir al receptor (Marler et al., 2012).

El efecto *mum* está directamente relacionado con la cultura. Así pues, debemos esperar diferentes comportamientos entre las culturas de HCC y las de LCC. Los miembros de culturas de HCC son susceptibles de tener una inclinación a no compartir información que pueda dañar la reputación del equipo o relación entre los miembros del mismo (Ramingwong and Sajeev, 2007) mientras que los miembros pertenecientes a culturas de LCC verán esto como un acto de sabotaje (Todd, 2013).

6.3.2 Política organizacional en el equipo

La política organizacional se refiere a la mezcla compleja de poder, influencia y comportamientos orientados a satisfacer los intereses propios y que dominan la actividad de los individuos en el lugar de trabajo (Vigoda, 2002). Es un proceso de influencia social en el cual el comportamiento está diseñado estratégicamente para maximizar el interés propio a corto o largo plazo, pudiendo este ser consistente con los intereses de los otros o a expensas de los mismos (Ferris et al., 1989).

No siempre la política dentro de un equipo u organización es mala per se. Hay resultados positivos como el avance profesional, el reconocimiento y el estatus, el poder y la mejora de la posición, el logro de metas personales, la realización del trabajo, el logro de sentimientos, el aumento del sentido de control y de éxito, entre otros. En contrapartida hay resultados negativos como son la pérdida de poder

estratégico y la credibilidad de la posición, el sentimiento negativo hacia los demás, los sentimientos de culpa y limitaciones en el desempeño laboral de diversos tipos (Vigoda, 2002).

En el caso de los GVT, al confluir dentro de un mismo proyecto diferentes unidades de negocio, funciones, afinidades culturales y las añadidas dificultades de comunicación e interpretación de los mensajes, es de esperar que la política organizacional este más presente y genere tensiones adicionales a las de un equipo presencial.

Gilmore (1996) propuso la política organizacional como una fuente de estrés y conflicto en el ambiente de trabajo con el potencial de resultados disfuncionales tanto a nivel individual como organizativo. La política y el estrés son de naturaleza perceptual. No se refieren a la realidad per se, sino a las percepciones de la realidad de los individuos por lo que generará ambigüedad e incertidumbre. El estrés y la tensión están frecuentemente relacionados con la incertidumbre en el entorno del individuo y son estimulados por la incapacidad de los individuos para predecir situaciones futuras (Ferris et al., 1989; Vigoda, 2002).

6.3.3 Conflicto afectivo

Hay dos tipos principales de conflicto dentro de un equipo. Los conflictos cognitivos y los conflictos afectivos. Debemos diferenciar claramente entre los dos, ya que son estos últimos los que están ligados al aumento del estrés y los niveles de ansiedad (Parayitam and Dooley, 2009).

El conflicto cognitivo surge de la percepción de desacuerdos sobre las diferencias de contenido en puntos de vista, ideas y opiniones y es capaz de mejorar la calidad de las decisiones. El conflicto afectivo surge de las tensiones interpersonales y es en gran parte de naturaleza emocional y dificulta la calidad de las decisiones (Amason, 1996). El conflicto cognitivo debe mejorar la comprensión y también debe aumentar el compromiso (Parayitam and Dooley, 2009) ya que proviene de un análisis

compartido relativo a las tareas y sobre las diferencias de opinión para discernir la mejor manera de obtener los objetivos comunes.

El conflicto afectivo se refiere a los desacuerdos relacionados con la persona que incluyen tensión, animosidad y molestia entre los miembros del equipo (Jehn, 1995) surgidos por choques de personalidad y desacuerdos cognitivos continuados que pueden desencadenar animadversión entre los miembros.

Los efectos negativos del conflicto afectivo llevados al extremo también pueden provocar que los miembros saboteen las decisiones y entren al juego político (Parayitam and Dooley, 2009). Los choques emocionales y las tensiones distraen más tiempo hacia aspectos interpersonales del grupo en lugar de hacia los detalles técnicos de las tareas, perjudicando el desempeño para finalmente convertir a los miembros en negativos, irritables, sospechosos y resentidos (Jehn, 1997).

La dificultad de comunicación genera malentendidos dentro de los equipos virtuales que a su vez pueden ser foco de generación de conflicto tanto cognitivo como afectivo. La dificultad de identificar la existencia de conflictos debido a la falta de comunicación no verbal hace que se prolonguen en el tiempo transformándose en conflictos afectivos (Jehn, 1997) cada vez más difíciles de resolver.

6.3.4 Demandas de las tecnologías de la información y la comunicación

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se refiere a cualquier dispositivo o tecnología electrónica que tenga la capacidad de reunir, almacenar o enviar información (Day et al., 2012).

Los equipos virtuales dependen de la tecnología para comunicarse y llevar a cabo las tareas sustituyendo la interacción cara a cara. Sin embargo, es imprescindible considerar que el uso de la tecnología por sí sola no hace que un equipo sea virtual porque los equipos presenciales a menudo se basan en el apoyo tecnológico. El factor diferencial es el grado de dependencia de la comunicación electrónica que aumenta la

virtualidad, ya que los equipos virtuales no tienen la opción de usarla o no, puesto que dependen totalmente de ella (Zakaria et al., 2004).

La tecnología es la médula espinal de los equipos virtuales. Sin internet, correo electrónico, video y audio-conferencias, los equipos virtuales ni siquiera podrían existir (Daim et al., 2012). Debido a esta dependencia de la tecnología para comunicarse es justo pensar que los miembros de los equipos virtuales estarán expuestos de manera continua a los problemas derivados del uso de la tecnología.

Day (2012), propone que las TIC pueden ser percibidas como un JR que ayuda a los empleados en la consecución de su trabajo y al mismo tiempo como una JD adicional del trabajo, de modo que las características de las TIC contribuyan a la generación del estrés y la tensión en el lugar de trabajo. Así, incluye la siguiente clasificación de las JD relacionadas con las TICs, y que son susceptibles de generar estrés y tensión.

6.3.4.1 Molestias derivadas de las TIC

Una de las molestias más comunes de las TIC es el mal funcionamiento de la tecnología (por ejemplo: accidentes, averías, bloqueos, etc.). Empleados que previamente han encontrado problemas de funcionamiento de las TIC u otras molestias que no pudieron resolver son más propensos a experimentar mayor frustración cuando usen las TIC en el futuro y pueden ser más propensos a experimentar estrés.

6.3.4.2 Expectativas de respuesta y sobrecarga de información

La sobrecarga de información viene siendo algo habitual en las empresas de hoy. Y esto, a pesar de las ventajas que nos ofrecen las TICs para acceder y procesar gran cantidad de datos en muy poco tiempo como nunca antes se había podido realizar. No obstante, si el aumento de información disponible ha aumentado y las cargas de trabajo no han disminuido, implica que el tiempo disponible para procesar la información relevante en medio de tantos datos ha disminuido. Un ejemplo característico es el sentimiento de necesidad que tienen los empleados de contestar

los emails entrantes inmediatamente, interrumpiendo las tareas que en ese momento estaban desempeñando.

6.3.4.3 Disponibilidad

Actualmente muchas de las herramientas disponibles en el trabajo son móviles. Desde teléfonos y ordenadores podemos acceder a los servicios que antes solo estaban disponibles de manera presencial en el sitio de trabajo. Esta libertad de movimiento facilita la accesibilidad desde cualquier punto a servicios de comunicación (audio y video conferencias, mail, servidores comunes, ERPs, etc.) pero corre el riesgo de generar un entorno de trabajo permanente y generar expectativas de estar continuamente accesible y disponible fuera del horario laboral.

6.3.4.4 Carga de trabajo

Aunque las TICs son, en definitiva, herramientas diseñadas para facilitar el trabajo, en muchos casos en los que la eficiencia se verá incrementada, también sufrirá ese crecimiento la carga de trabajo a ser completada.

6.3.4.5 Control de la tecnología

Los trabajadores que participan en la decisión de la selección o en el proceso de implementación de una nueva tecnología sufren menos estrés que los empleados que no han participado de ninguna manera.

6.3.4.6 Expectativas del aprendizaje continuo

La resistencia al cambio tan presente en todos los ámbitos de ser humano no es distinta en relación a la tecnología. La rapidez que tanto el hardware como el software evolucionan con distintas versiones y actualizaciones enfocadas a proveer de un mejor servicio a los trabajadores, puede generar un efecto negativo. Implementar y aprender nuevos sistemas y herramientas cada vez más complejas, resulta frustrante y puede acabar generando sentimientos negativos hacia las nuevas TICs.

6.3.4.7 Capacidades comunicativas

Independientemente de todas ventajas de flexibilidad y accesibilidad a comunicarnos entre los miembros del equipo, la comunicación a través de la tecnología, aunque varía en sus grados de riqueza, desde un simple mensaje de texto a una videoconferencia, es propensa, si no es usada adecuadamente, a un mayor grado de malentendidos. La falta de información en la comunicación verbal y no verbal que infieren riqueza al mensaje conduce a una peor calidad de la comunicación.

6.4 Recursos del trabajo (JR) en entornos virtuales globales

Según la definición adoptada para el modelo, los JR se refieren a las características físicas, psicológicas, sociales o de organización del trabajo que son funcionales, es decir que ayudan a lograr los objetivos del trabajo, disminuir las JD y estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Schaufeli and Bakker, 2004).

En base a la literatura disponible sobre los aspectos que contribuyen al desempeño de equipos virtuales, factores de éxito y acciones que vayan encaminadas a la cohesión y motivación de los equipos superando las barreras de la virtualidad y la multiculturalidad, hemos seleccionado los aspectos más destacables para probar el modelo. Aunque el interés está centrado en esos aspectos diferenciales respecto de los equipos presenciales, hay factores comunes que sin embargo son más relevantes en un entorno virtual o multicultural. Las JR seleccionados son:

6.4.1 Riqueza del medio adecuada

Cuando equipos de dos o más personas trabajan juntos para completar una tarea se comunican necesariamente a través de algún medio (Dennis and Kinney, 1998).

Son múltiples los aspectos que afectan tanto la elección del medio de comunicación como el resultado de su uso para cada tarea particular. Desde la naturaleza de la tarea misma, los estilos cognitivos de los individuos, la rapidez del *feedback* necesario, etc.

La riqueza del medio (*media richness*), propuesta originalmente por Daft y Lengel (1986), se define como la capacidad que tiene un medio de procesar información para cambiar la comprensión del tema tratado dentro de un intervalo de tiempo. Dicha comprensión sostiene que un *feedback* más inmediato y una mayor multiplicidad de indicaciones aumenta la riqueza del medio y, que el uso de medios más ricos, conducirá a un mejor desempeño para tareas equívocas. Por el contrario el uso de medios más pobres conducirá a un mejor desempeño para tareas menos equívocas (Dennis and Kinney, 1998).

Los procesos de comunicación necesarios para la ejecución de tareas en las organizaciones están motivados por dos causas: la ambigüedad (*equivocality*) y la incertidumbre (*uncertainty*). La incertidumbre es la diferencia entre la cantidad de información requerida para realizar una tarea y la cantidad de información de que dispone la organización. Ambigüedad significa la existencia de múltiples y conflictivas interpretaciones de la situación en la que se encuentra la organización o el equipo, o sea situaciones donde hay mucha confusión y falta de acuerdo, por lo que preguntas cerradas (de respuesta sí o no) no serán apropiadas (Daft and Lengel, 1986).

La teoría de la riqueza del medio es más bien controvertida ya que múltiples autores que han estudiado el tema no han hallado resultados empíricos que apoyen esta teoría. Dennis y Kinney (1998), sugieren que esta teoría trata de explicar un complejo tejido de interacciones con una interpretación sencilla y que ahora es el momento de pasar a nuevas teorías que expliquen mejor los efectos del rendimiento en los nuevos medios, en lugar de intentar adaptar una teoría de los viejos medios.

En cualquier caso, los GVTs están limitados en el uso de medios de mayor riqueza como las reuniones presenciales, que son inexistentes o muy escasas. También al

tener miembros del equipo distribuidos en distintas zonas horarias hace necesario recurrir a comunicaciones asíncronas, condicionando la elección de medios más pobres (e-mail, etc.).

Otros aspectos a tener en cuenta en la elección de los medios de comunicación son los estilos cognitivos de cada uno de los miembros. La compatibilidad entre los estilos cognitivos de las personas y la riqueza de los medios a través de los cuales colaboran con sus compañeros de GVTs en el desempeño de sus funciones afectará a su preferencia a participar en trabajos virtuales o presenciales (Workman et al., 2003). Como ejemplo, las personas que tienen estilos cognitivos locales prefieren trabajar con detalles concretos y tienen dificultades para trabajar con información abstracta y equívoca. Como los medios pobres proporcionan mucha menos información contextual, provocan que los miembros de estilos cognitivos locales en combinación con este medio, generen compromiso con el trabajo virtual y sus equipos (Workman et al., 2003).

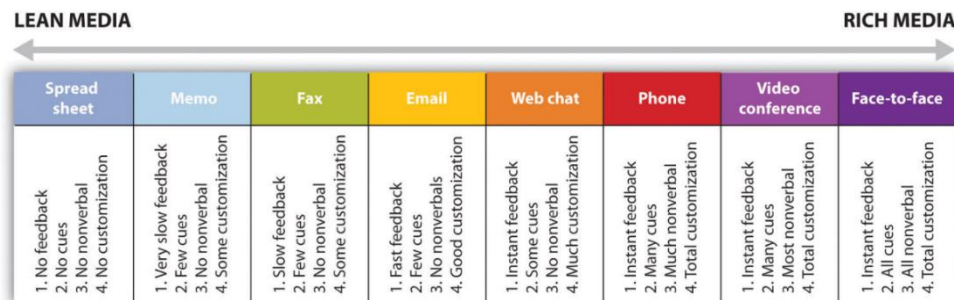


Figura 11. Comparación de la riqueza de los medios en las organizaciones (Wrench et al., 2015).

La clave para el buen uso del medio de comunicación residirá no solo en la disponibilidad de medios de diferentes riquezas sino también en proveer herramientas para que los miembros de los equipos puedan escoger el medio en función del tipo de tarea y de su estilo cognitivo. Es por eso que más importante que

la riqueza en sí, es la elección del medio con la riqueza adecuada a cada situación (Workman et al., 2003).

6.4.2 Capital social

El capital social es ordinariamente entendido como la buena voluntad engendrada por el tejido de las relaciones sociales que puede aprovecharse para facilitar acciones. La idea central del concepto de capital social es que la buena voluntad que otros tienen hacia nosotros es un recurso valioso que debemos aprovechar. Por "buena voluntad" nos referimos a la solidaridad, comprensión, confianza y predisposición a perdonar que nos ofrecen amigos y conocidos (Adler and Kwon, 2002). Hay múltiples definiciones de capital social, pero una que particularmente nos gusta por su simplicidad es la que aporta Fukuyama (1997) quien lo define de la siguiente manera: "simplemente como la existencia de un cierto conjunto de valores informales o normas compartidas entre los miembros de un grupo que permiten la cooperación entre ellos".

El concepto de capital social está ganando terreno dentro los estudios aplicados a empresas y sitúan a este como un potencial factor de éxito en diversos campos de gran interés para las mismas. Un buen ejemplo de ellos, recopilados por Adler y Know (2002), son: la influencia en la carrera profesional y la remuneración ejecutiva, la facilidad de encontrar trabajo, el intercambio de recursos entre unidades de negocio, la innovación de producto, la creación de capital intelectual, la efectividad de equipos cross-funcionales, la reducción de rotación de personal, la facilidad de emprendimiento y formación de start-ups, la mejora la relación con los proveedores y el intercambio de conocimiento entre empresas entre otros.

Nahapiet y Ghoshal (1998) presentaron un modelo teórico de cómo el capital social puede facilitar la creación de valor en las empresas. Identificaron tres dimensiones del capital social y justificaron teóricamente cómo los atributos de cada una de estas

dimensiones facilitan la combinación y el intercambio de recursos dentro de las empresas. Estas tres dimensiones se definen como:

- **La dimensión estructural.** Esta representa la configuración de los lazos físicos que conectan a los miembros de los equipos y que hacen posible el acceso a sus recursos (Hsu and Hung, 2013). Esta dimensión incluye la interacción social. La situación del miembro del equipo y sus contactos dentro de una estructura social de interacciones proporciona ciertas ventajas para el mismo. Las personas pueden usar sus contactos personales para obtener empleo, obtener información o acceder a recursos específicos (Tsai and Ghoshal, 1998).
- **La dimensión relacional.** Esta se refiere a los estados emocional y afectivo dentro del grupo que son los que facilitan el intercambio de recursos entre sus miembros (Hsu and Hung, 2013). Se refiere a los activos que están arraigados en estas relaciones, como la confianza en otros miembros y la confiabilidad de los mismos. La confianza es un atributo de una relación, pero la confiabilidad es un atributo de un actor individual involucrado en la relación y esta la analizaremos dentro de los PR. Puesto que la confianza puede inducir esfuerzos conjuntos es probable que un actor confiable (alguien en quien se puede confiar) obtenga el apoyo de otros actores para alcanzar los objetivos que no serían posibles en una situación en la que no existiera la confianza (Tsai and Ghoshal, 1998).
- **La dimensión cognitiva.** Esta se refiere a representaciones compartidas que permiten a los miembros acceder eficazmente a los recursos. Se materializa en un código, una idea compartida que facilita llegar al mismo entendimiento de cuáles son los objetivos colectivos y de cuáles deben ser las formas adecuadas de actuar dentro del equipo. Al desarrollar esta dimensión cognitiva se facilitarán las acciones individuales y colectivas que a su vez

beneficiarán a toda la organización actuando como un sistema social (Tsai and Ghoshal, 1998).

Dentro de los múltiples estudios en el campo de los GVTs, encontramos varios conceptos que encajan bajo las tres dimensiones de capital social. Aunque inicialmente teníamos ya varios conceptos identificados para incluirlos bajo los JR de nuestro modelo, al descubrir el concepto de capital social y ver el buen encaje de nuestros conceptos bajo su paraguas decidimos incluir su definición en el modelo teórico. Así, el capital social en nuestro modelo teórico funcionara como un agregado de tres conceptos: la confianza, la visión compartida y la interacción social. Pero desde el punto de vista empírico, sí que analizaremos cada uno de estos elementos por separado. La justificación de estos tres conceptos para asociarlos a las tres dimensiones de capital social son las siguientes:

6.4.2.1 Confianza

En nuestro modelo analizaremos la confianza (*trust*) como la dimensión relacional del capital social. Una definición que nos gusta de confianza es aquella que la describe como una actitud positiva mantenida por un miembro de la organización hacia otro miembro, en la que la otra parte actuará por reglas de juego limpio y no tomará ventaja si se situara en un estado de vulnerabilidad y dependencia llegados a una situación de riesgo (Mansor et al., 2012). Esta es la clave para desarrollar comportamientos colaborativos entre los miembros de un equipo y alcanzar los objetivos por el cual se ha creado, pero es especialmente importante en los equipos virtuales. La confianza es fundamental en un equipo virtual global para reducir los altos niveles de incertidumbre endémica a los entornos globales y tecnológicos (Jarvenpaa and Leidner, 1998). Dos factores interrelacionados, la dispersión geográfica y el uso de la tecnología para comunicarse, contribuyen a hacer más difícil la generación y mantenimiento de la confianza en los GVTs comparados con los equipos tradicionales ubicados en un mismo entorno físico de trabajo. Como los

miembros y el responsable del equipo interactúan remotamente, las normas sociales y culturales tradicionales no están disponibles para influir sobre las actitudes de los miembros del equipo y fomentar el comportamiento cooperativo (Greenberg et al., 2007).

Desde una perspectiva organizacional, la confianza es crítica para la comunicación efectiva y el trabajo en equipo exitoso entre los empleados, así como entre estos y los responsables de proyecto, la minimización de riesgo y costos operativos, el compromiso y la productividad de los empleados (Mansor et al., 2012).

Quizás la confianza es el factor más estudiado dentro de los factores de éxito en los equipos de trabajo y en el caso de los GVTs no es una excepción. Así, múltiples teorías y estudios conviven en la literatura sobre la confianza: desde los diferentes tipos de confianza y su aplicación en función del ciclo de vida del proyecto tanto a nivel de organización, grupo o a nivel individual, hasta analizar cuáles son los procesos de la generación o el mantenimiento de la misma, o analizando los posibles orígenes y predictores que contribuyen a ella.



Figura 12. Tipo de confianza requerida en el ciclo de vida del equipo (Greenberg et al., 2007).

Sin entrar a diseccionar todos los elementos relativos a este concepto, que llevaría sin duda a una investigación separada en sí misma, a modo de sumario y para dar una visión más amplia del concepto, cabe destacar el modelo propuesto por Greenberg, Greenberg y Antonucci (2007) relativo a los distintos tipos de confianza en función del ciclo de vida del equipo.

Por *dispositional trust* entendemos una característica personal de los miembros del equipo que les hace propicios para el desarrollo de la confianza en los demás. Cuando se crean los equipos, los miembros buscan inicialmente fuentes externas para desarrollar rápidamente la confianza que es necesaria para que el equipo empiece a trabajar unido de manera rápida y efectiva. Dado que la mayoría de los miembros no se conocen, dependen de su predisposición a confiar en los demás (*dispositional trust*) y de señales externas, en sustitución de sus propias evaluaciones de las características de los otros miembros del equipo que al principio son inexistentes.

Esta característica personal de la confianza la trataremos en el apartado de los PR al ser una característica intrínseca del individuo. Obviamente tiene una gran relación con la confianza dentro del grupo ya que la propensión a creer que se puede contar con los demás para hacer lo que dicen que harán es un precursor importante para el desarrollo de la confianza (McKnight et al., 1998).

El concepto de *swift trust* (Meyerson et al., 1996), manifiesta que las personas que trabajan en un sistema temporal interactúan entre ellos basándose principalmente en los roles profesionales que desempeña cada individuo, y no en términos de desarrollar relaciones sociales. En estas circunstancias, los autores sostienen que la confianza debe construirse rápidamente desde el principio. En un equipo temporal, de manera consciente los miembros tienen que confiar presumiblemente desde el principio en lugar de esperar a que a través la experiencia gradualmente se vaya descubriendo en quién y en qué se puede confiar.

Una teoría ampliamente aceptada hoy en día incluye tres componentes: la integridad (*integrity*), la capacidad (*ability*) y la benevolencia (*benevolence*). Si analizamos como se define tradicionalmente la generación de la confianza encontramos que la primera vía se basa en evaluaciones racionales o calculadas y se llama confianza cognitiva. Es el resultado de una evaluación de la evidencia de su integridad y

competencia profesional. La confianza cognitiva ha sido modelada en función de la integridad y capacidad de la otra persona.

La segunda forma en que surge la confianza tiene su origen en lazos afectivos, se llama confianza afectiva y se basa en las evaluaciones de la benevolencia. Es el resultado de los lazos sociales desarrollados en una relación recíproca en la que hay genuina atención y preocupación por el bienestar de la otra persona.

Hay que destacar que en el caso de los GVTs nos encontraremos con dificultades añadidas al contar con redes profesionales menos definidas y limitadas y, seguramente, una definición más difusa de los roles, lo que dificultará la aparición de la *swift trust*. También el hecho de comunicarse por medios electrónicos, aunque no impide la interacción social, sí que la ralentiza (Walther, 1996) forzando a los miembros a basar sus impresiones sobre sus compañeros de equipo en estereotipos e información exterior durante más tiempo, impidiendo el desarrollo de la confianza afectiva.

6.4.2.2 Visión compartida

La visión compartida (*shared vision*) tiene la intención de generar un claro objetivo organizacional y promover los cambios necesarios en el equipo para que pueda lograr los resultados deseados, proporcionando orientación sobre qué se debe mantener y qué cambiar (Loon Hoe, 2007). Sin ella, es poco probable que los miembros del equipo entiendan lo que su equipo necesita de ellos y, por lo tanto, su motivación para mejorar sus competencias como equipo se debilita (Baruch and Lin, 2012).

La visión compartida está positivamente relacionada con los resultados del equipo a través de la mediación de la inteligencia emocional. Esta facilita la comprensión mutua y los miembros del equipo se vuelven más capaces de manejar sus emociones y los sentimientos de los demás. Bajo condiciones de visión compartida, es menos probable que ocurran malentendidos e irritaciones entre los miembros del equipo, y

así se puede mejorar la inteligencia emocional de los miembros del equipo superando sus sentimientos negativos (Chen et al., 2002).

Ayuda a reducir la ambigüedad, la incertidumbre, los conflictos, la confusión y las dificultades de comunicación facilitando en consecuencia el proceso de compartir emociones, el intercambio de conocimientos y la interacción social positiva entre los empleados (Baruch and Lin, 2012; Morris and Snell, 2011).

6.4.2.3 Interacción social

Como parte estructural del capital social, la interacción social es el medio necesario para el desarrollo tanto de la confianza como de la visión compartida. Permite a los miembros conocerse mejor a nivel personal, compartir información importante y crear o encontrar punto de vista comunes. Cuando los nexos sociales están creados, muchas veces a raíz de interacciones cara a cara y de ahí la importancia de los KOMs presenciales, resulta más fácil a posteriori compartir valores o confirmar que los diferentes miembros entienden esos valores de la misma manera.

No hay que olvidar que en el caso de los GVTs esta interacción es difícil que sea frecuente e intensa por las distancias tanto geográficas como temporales y el uso de medios electrónicos para comunicarse.

Cuando está previsto que vaya a haber una interacción social entre los miembros del equipo, estos tienden a atenuar sus estados de ánimo tanto positivos como negativos (Erber et al., 1996). Así de las interacciones sociales frecuentes de estos aprenden a gestionar tanto sus sentimientos como los de los otros, guiando su pensamiento y acciones futuras. Esto ayudará a desarrollar competencias personales tanto comunicativas, sociales e intelectuales.

Estudios sobre innovación subrayan que interacciones sociales frecuentes y cercanas mejoran la efectividad de los procesos innovadores en equipos. Es un vehículo

facilitador del desempeño a través de la gestión del conocimiento compartido y la inteligencia emocional (Baruch and Lin, 2012).

6.4.3 Liderazgo transformacional

El concepto de liderazgo transformacional fue propuesto por primera por Burns (1978) y contrapone el concepto tradicional de liderazgo, al cual denomina transaccional, a un liderazgo más potente que denomina de transformación. En el modelo tradicional, los líderes apelan a las necesidades de bajo nivel de los seguidores: comida, cobijo y aceptación; es decir salario, beneficios y reconocimiento a cambio de su obediencia. Por el contrario, los líderes transformacionales se centran en las necesidades de alto nivel, como la estima, competencias, la realización personal y el pleno desarrollo del potencial de uno mismo.

Bajo este estilo de liderazgo el grupo se vincula de tal manera consigo mismo, que tanto líderes como seguidores alcanzan altos niveles de motivación y de moralidad, representadas por valores como la libertad, la igualdad y la justicia. Los líderes se caracterizan por tratar con gran respeto a los miembros, mostrar un sentimiento de obligación hacia el grupo, demostrar gran integridad, altruismo, capacidad de sacrificio para con los otros y promover tanto el desarrollo de entornos éticos y positivos como la responsabilidad social corporativa.

Según Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional se caracteriza por los siguientes aspectos:

- **Influencia idealizada:** Los líderes transformadores se convierten en modelos a seguir para los seguidores que los admiran, los respetan y confían en ellos. Antepone las necesidades de los seguidores por encima de las suyas, y su comportamiento es consistente con los valores y principios del grupo.
- **Motivación inspiradora:** Los líderes transformacionales motivan proporcionando significado y retos estimulantes a las tareas de los

seguidores. Generan espíritu de equipo, son entusiastas y optimistas, y ayudan a los seguidores a desarrollar visiones deseables para el futuro.

- **Estimulación intelectual:** Los líderes transformacionales estimulan la innovación y la creatividad. Estos lo hacen alentando a los seguidores a tener espíritu crítico, cuestionando suposiciones, replanteando situaciones y abordando problemas conocidos desde ángulos nuevos. Los líderes transformadores no critican los errores de los seguidores, sino que solicitan soluciones.
- **Consideración individualizada:** Los líderes transformacionales actúan como entrenadores o mentores que fomentan el desarrollo personal. Proporcionan oportunidades de aprendizaje y un clima propicio para el crecimiento. Su entrenamiento y tutoría se adaptan a las necesidades y deseos individuales de cada seguidor.

Estudios anteriores sobre el liderazgo particularizado a GVTs sugieren que el liderazgo transformacional es más útil en situaciones donde aparecen mayores dificultades para coordinar tareas y construir relaciones (Purvanova and Bono, 2009). Esto se debe al mayor efecto que el líder transformacional generará cuando la situación a la que se enfrenta su equipo virtual es más difícil. Se espera de los líderes un rol más manifiesto como facilitador de los procesos en los GVTs, en comparación con el rol necesario en los equipos presenciales (Huang et al., 2010).

Estas situaciones de dificultad en los equipos virtuales se dan, entre otros, cuando existen valores bajos de riqueza del medio de comunicación. En estas situaciones, la mediación ofrecida por un líder transformacional es útil para construir un clima cooperativo lo que ayuda a centrarse en la tarea como un grupo y no como individuos independientes y así lograr la consecución de tareas mejorando la productividad del equipo (Huang et al., 2010). En los casos donde la riqueza de los medios es alta, el clima cooperativo puede ocurrir más fácilmente sin mediación del líder.

Otro aspecto importante que los líderes transformacionales desarrollan son las relaciones sociales con los miembros del equipo (Joshi et al., 2009), lo que en entornos virtuales se ve dificultado por distancia tanto geográfica, temporal y cultural.

6.5 Recursos personales (PR) en entornos virtuales globales

Los recursos personales son autoevaluaciones positivas que están vinculadas a la resiliencia y se refieren al sentimiento de tener capacidad de controlar y generar un impacto sobre su entorno con éxito. Por lo tanto, son funcionales en la consecución de objetivos, protegen de las amenazas y consecuencias fisiológicas y psicológicas asociadas, y estimulan el crecimiento y el desarrollo personal (Xanthopoulou et al., 2009b).

Para nuestro modelo nos centraremos en aquellos aspectos individuales de los miembros que, en un entorno virtual y global, son susceptibles de facilitar tanto la superación de las demandas como la generación de optimismo y autoestima a través de su participación activa en los roles dentro del equipo.

Como principal fuente de referencia para los recursos personales nos remitimos a las teorías sobre competencias específicas de los miembros de equipos virtuales (Hertel et al., 2005, 2006; Krumm and Hertel, 2012). Los autores se refieren a estas competencias como KSAOs (*knowledge, skills, abilities and other characteristics*) que describen los conocimientos, aptitudes, habilidades y demás características que son cruciales para el trabajo en equipo dentro de entornos virtuales multiculturales.

Aunque los KSAOs de trabajo en equipo también son igualmente necesarias en equipos presenciales, las dificultades añadidas por la virtualidad y multiculturalidad los hacen más significativos si cabe. Es por eso por lo que, aunque no son exclusivos

de los equipos virtuales sí que los incluiremos en el modelo al ser susceptibles de tener un efecto destacado para superar las demandas del trabajo.

En la literatura referente a equipos virtuales destacamos continuamente la estrecha relación entre la comunicación y la tecnología. La tecnología la usamos independientemente de la naturaleza del proyecto, o de los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar nuestro trabajo, ya sea producto, proceso o servicio, y es la que nos sirve para interactuar de manera virtual y gestionar la información y la comunicación. Es pues, intrínseca a la virtualidad y no a una competencia profesional.

Los recursos personales los subdividimos en los siguientes grupos: competencias relacionadas con el trabajo en equipo, habilidades de autogestión, confianza interpersonal, habilidades interculturales y competencia tecnológica.

Debemos mencionar que, aunque diversos autores hacen referencia a atributos y constructos similares suelen discrepar en la mejor manera de agruparlos bajo una denominación común. En el caso de los desarrolladores del VTCI (*Virtual Team Competency Inventory*) (Hertel et al., 2006) agrupan bajo el paraguas de competencias para la telecooperación las habilidades de autogestión, la confianza interpersonal y las habilidades interculturales, que en este modelo mantendremos como entidades separadas para una mejor alineación con las demandas y recursos del trabajo.

6.5.1 Competencias para el trabajo en equipo

Hoy en día aún se considera un debate controvertido la caracterización de las competencias para el trabajo en equipo. El desempeño de los equipos y sus causas ha sido analizado exhaustivamente desde hace años. Una muy buena definición del desempeño de un equipo, usada por varios autores, es la función de la suma de las aportaciones individuales de cada miembro del equipo menos las pérdidas asociadas a trabajar con otros. También cabe diferenciar el desempeño con la efectividad, que

no sólo considera si el equipo ha realizado la tarea encomendada si no el cómo, es decir, la interacción entre los miembros del equipo para lograr ese objetivo (Salas et al., 2005).

Sin entrar a profundizar en todos los factores sensibles de influir sobre el trabajo en equipo, en este modelo seguiremos parte de la división de KSAOs definida en el VTCI. Aunque diversos autores agrupan las competencias necesarias bajo distintos nombres, compartimos la idea (Hertel et al., 2006) de asociar al trabajo en equipo sólo con aspectos sociales e interpersonales. Otros autores (Stevens and Campion, 1994) también proponen KSAOs para el trabajo en equipo, pero en vez de centrarse únicamente en rasgos de la personalidad o en habilidades técnicas específicas del trabajo, las engloban conjuntamente con las habilidades de autogestión que nosotros trataremos por separado. Así, nuestro modelo bajo el grupo de competencias para el trabajo en equipo, solo incluye la cooperatividad y las habilidades comunicativas.

6.5.1.1 Cooperatividad

La cooperatividad y las habilidades de resolución de conflictos en el entorno de los equipos virtuales toman especial importancia, como ya hemos destacado en apartados anteriores, al encontrarnos en entornos donde la falta de interacción personal y contexto aumenta significativamente tanto el riesgo de malentendidos y por ende conflictos afectivos como también el sentimiento de abandono en miembros remotos (Hertel et al., 2005, 2006; Krumm and Hertel, 2012).

6.5.1.2 Habilidades comunicativas

La falta de interacción presencial pueda generar la falsa creencia de que las habilidades comunicativas no deberían ser un factor a tener en cuenta en los entornos virtuales. No obstante, el hecho de que la mayoría de la comunicación es asíncrona y digital, obliga a los miembros del equipo a invertir más tiempo y esfuerzo a comunicar efectivamente (Krumm and Hertel, 2012). Con lo que se convierte, sin duda, en un

recurso personal deseado para mitigar la generación de potenciales conflictos, y promover la interacción social y por ende la confianza.

6.5.2 Habilidades de autogestión

A mayor virtualidad y globalidad se suele experimentar una reducción del control de la supervisión y del control social por parte de los miembros de los equipos (Harvey et al., 2004). En estas situaciones las habilidades de autogestión son particularmente necesarias.

Según el modelo del VTCI (Hertel et al., 2006) las habilidades de autogestión se concentran en 4 aspectos: independencia, persistencia, motivación por el aprendizaje y creatividad.

6.5.2.1 Independencia

Se define como la capacidad de planificar y organizar las actividades propias sin apoyo externo. Está altamente relacionada con las teorías de autoeficacia, donde las personas temen y tienden a evitar situaciones amenazantes que al enfrentarse a un reto creen que exceden sus habilidades. Los individuos se involucran en actividades y se comportan con seguridad cuando se consideran capaces de manejar situaciones que de otro modo serían intimidantes (Bandura, 1977). En los entornos virtuales, el aislamiento y la falta de control (Hertel et al., 2006), al igual que la sensación de abandono que algunos miembros pueden experimentar, serán mejor contrarrestados por personas con altos niveles de independencia.

6.5.2.2 Persistencia

Engloba aspectos de automotivación, capacidad de esfuerzo continuado en el tiempo para alcanzar un objetivo, y capacidad de reemprender actividades después de interrupciones. Trabajar en GVTs a menudo está conectado con interrupciones imprevistas (Hertel et al., 2006) debido a otros compromisos en la propia

organización local, problemas con la tecnología, comunicaciones asincrónicas debido a la zona horaria pero, también, al calendario laboral, de modo que altos grados de persistencia son requeridos para desempeñar el trabajo virtual.

6.5.2.3 Motivación por el aprendizaje

La motivación por el aprendizaje incluye el interés intrínseco por contenidos nuevos y desconocidos. En el entorno de los GVTs no sólo las herramientas tecnológicas sufren una actualización constante (Hertel et al., 2006), sino que igual de cambiante suelen ser el entorno y la organización en sí por la facilidad con que el GVT permite organizarse y obtener recursos necesarios de manera más rápida y global. Este interés por contenidos nuevos y retos asociados a la naturaleza del trabajo es particularmente importante para los GVTs, ya que comúnmente se le asignan las tareas de organización más importantes como son, el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos globales, la negociación y la gestión de las adquisiciones internacionales, fusiones y alianzas, etc., (Harvey et al., 2004).

6.5.2.4 Creatividad

Por razones similares a la motivación por el aprendizaje, la creatividad debe ser relevante para los GVTs en comparación con los miembros de los equipos convencionales, ya que los primeros se enfrentan con más frecuencia a nuevos problemas y desafíos que requieren soluciones inusuales y una resolución creativa de los problemas. Por lo tanto, la creatividad también debe ser una competencia crucial para equipos con altos grados de virtualidad (Hertel et al., 2006).

6.5.3 Predisposición a la confianza

En este apartado nos referimos a la predisposición a confiar en los demás, es decir la facilidad o tendencia natural que tiene una persona a confiar en personas que acaba de conocer.

Como ya hemos expuesto en apartados anteriores, la confianza es quizás la precondition más recurrente en los estudios relacionados con el desempeño de equipos virtuales. La confianza es fundamental en un GVT para reducir los altos niveles de incertidumbre endémica en los entornos globales y tecnológicos (Jarvenpaa and Leidner, 1998).

También llamada *dispositional trust* (Greenberg et al., 2007) nos permite generar situaciones deseadas de confianza y un clima positivo (Jarvenpaa and Leidner, 1998) dentro del equipo mucho antes de tener las pistas o información necesaria para desarrollar esa confianza en base a hechos. La propensión a creer que se puede contar con los demás para hacer lo que dicen que harán, es un precursor importante para el desarrollo de la confianza (McKnight et al., 1998).

En GVTs donde no hay control mutuo debido a la virtualidad, se hace mucho más necesaria la predisposición a la confianza o la confianza interpersonal (Hertel et al., 2006).

6.5.4 Habilidades interculturales

Como avanzábamos en la introducción de la tesis, en las últimas décadas la tendencia general en múltiples industrias es la internacionalización, la globalización y por tanto el desarrollo de organizaciones transnacionales basadas en equipos multiculturales que operan con diversos grados de virtualidad (GVTs).

Así pues, todos los miembros de los GVTs tienen que cooperar con los otros miembros virtualmente que además residen en países distintos y por tanto provienen de entornos culturales diversos. Las habilidades relacionadas con la sensibilidad y el manejo de la heterogeneidad y las diferencias culturales son sin lugar a duda una competencia clave para el trabajo en GVTs (Hertel et al., 2006).

Hay muchas y diversas definiciones de competencia intercultural. Como buen ejemplo de los diferentes acercamientos a una definición consensuada, Deardroff (2006),

propone la competencia intercultural como la “capacidad de comunicarse efectiva y apropiadamente en situaciones interculturales basadas en el conocimiento, las habilidades y los comportamientos interculturales propios”. Dentro de su vasto estudio podemos encontrar un compendio de definiciones y el consenso que genera cada una de ellas entre los expertos interculturales.

6.5.5 Competencia tecnológica

Esta se refiere a la confianza en las capacidades propias para aprender de manera rápida y fácil a usar nuevas tecnologías, como también al sentimiento de ser tecnológicamente competente (Ratchford and Barnhart, 2012). Este es un factor determinante en la propensión a la adopción de nuevas tecnologías.

Como se ha indicado anteriormente, la tecnología está en el centro de la comunicación e interacción entre los miembros de los equipos virtuales y es imprescindible para la consecución de los objetivos. Sin ella el concepto de virtualidad desaparecería y el trabajo debería organizarse de otra manera.

Junto con la aceleración de los cambios tecnológicos, que son cada vez más sofisticados, también aumentan las expectativas de tecnologías más complejas por parte de los consumidores y con ellas, los niveles de frustración con estas mismas tecnologías han aumentado (Ratchford and Barnhart, 2012).

Esto nos lleva a pensar que miembros con altos valores de competencia tecnológica aceptaran de mayor grado la tecnología, ya sea la actual o la resultante de futuros cambios, facilitando la interacción y la comunicación con los otros miembros de los GVTs y mitigando los efectos de las demandas asociadas a la tecnología.

6.6 Representación gráfica del modelo

La representación gráfica de los modelos teóricos tanto de *engagement* como la de otros constructos pertenecientes a las ciencias sociales suele hacerse con diagramas de cajas y flechas donde se aclara el tipo de correlación tanto positiva como negativa que se espera entre los conceptos expuestos.

Debido a las esperanzas depositadas que tenemos para que este modelo sea usado de manera práctica por los propios miembros de los GVTs, proponemos una representación gráfica que sea conceptualmente comprensible sin tener que entrar a analizar los valores y las flechas de sus correlaciones. Se ha optado por hacer una analogía de una balanza donde hay un equilibrio de fuerzas entre los factores motivadores (JR, PR) y los factores generadores de estrés y agotamiento (JD). La balanza ofrece la posibilidad de seleccionar cada uno de los tres aspectos de *engagement* (vigor, dedicación y absorción) ya que estarán relacionados individualmente y de manera distinta con los demás constructos y por tanto darán una medición distinta.

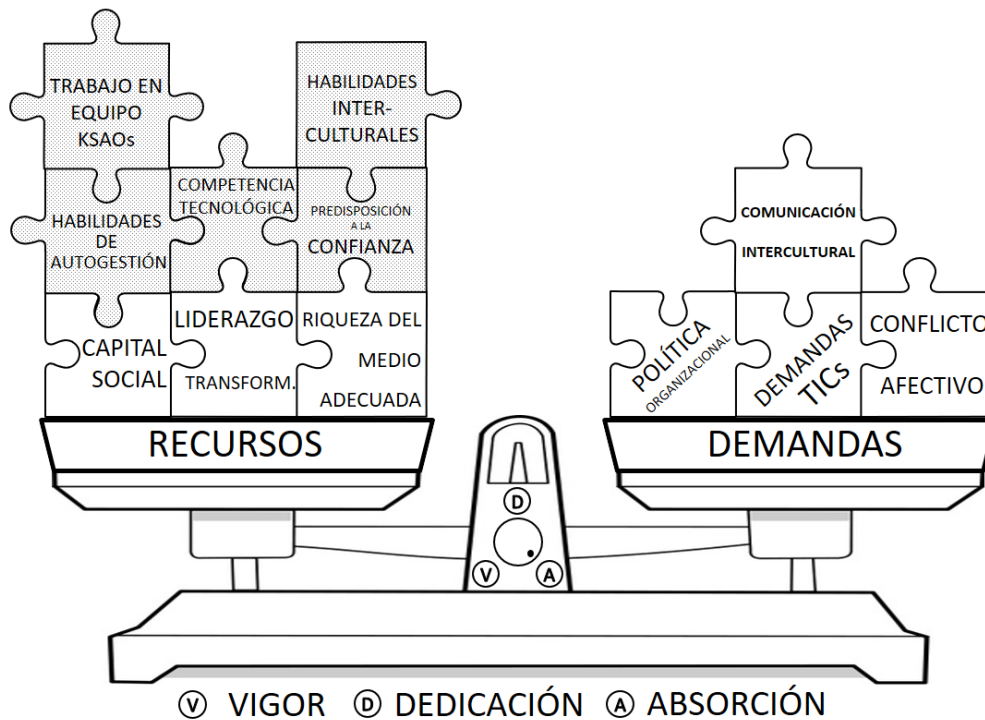


Figura 13. Modelo gráfico conceptual de la balanza de engagement para GVTs (elaboración propia).

La simplicidad del gráfico permite interpretar fácilmente la relación entre la mayor o menor presencia recursos (JR, PR) y demandas (JD) y su efecto en los resultados de los valores de *engagement*. La gran pregunta por responder es cuál es el peso que ejerce cada una de las piezas del puzzle, es decir, cuál de ellos aporta más a su lado de la balanza para acabar de inclinar el plato hacia el deseado estado de *engagement*. O, si preferimos mirarlo desde la perspectiva contraria, qué factores son más relevantes en el proceso de agotamiento y estrés y que por tanto decantarán la balanza del lado del *no engagement* o *burnout*, según se prefiera.

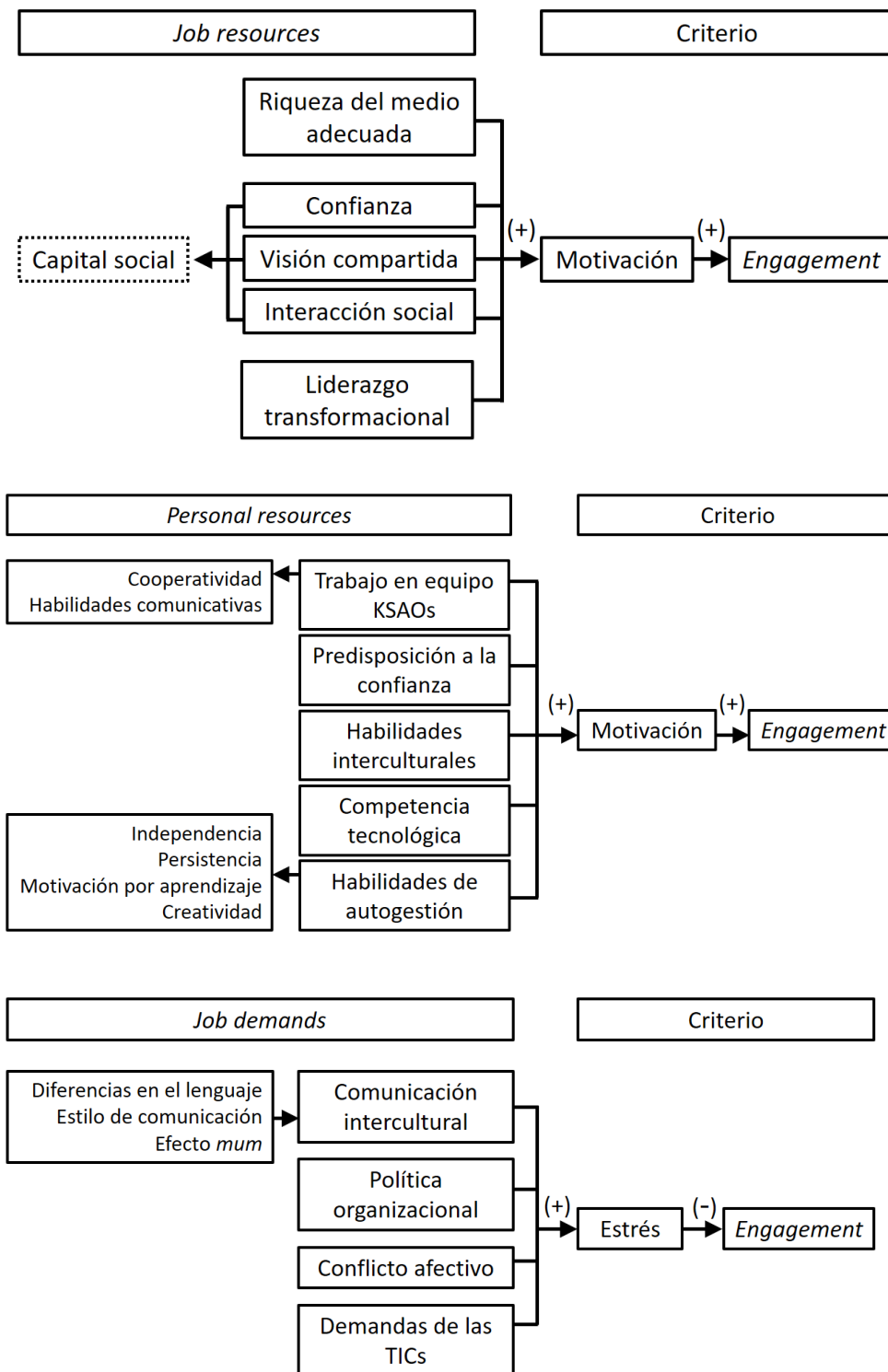


Figura 14. Modelo de correlaciones de los constructos según la teoría de JD-R (elaboración propia).

Para finalizar también hemos incluido la representación tradicional, que representa de manera más detallada los procesos motivacionales y de agotamiento y estrés para los recursos y las demandas.

Capítulo 7

Diseño, ejecución y análisis estadístico del experimento

7.1 Diseño del experimento

Una vez identificados todos los constructos del modelo, y establecidas sus relaciones sobre el *engagement*, diseñaremos un experimento que nos permita validar nuestro modelo a través de un análisis estadístico que irá enfocado a confirmar que los constructos seleccionados cumplen las expectativas generadas en base a la teoría existente.

Para proveer de datos este estudio estadístico, diseñamos un experimento a través de un cuestionario autoinformado para recopilar valoraciones numéricas de cada uno de los constructos que forman parte del modelo teórico.

7.1.1 Entorno

Un buen hábitat para encontrar GVTs heterogéneos, idóneos para la confirmación de nuestro modelo, son las empresas multinacionales, las cuales desde hace tiempo crean equipos de trabajo distribuidos para el mejor aprovechamiento de los recursos y la coordinación de sus operaciones y proyectos de desarrollo. En este caso, hemos tenido acceso a los empleados del grupo GKN y en particular de su división de automoción, GKN Driveline.

En el momento del estudio, GKN Driveline reunía bajo su paraguas 42 plantas productivas en 22 países diferentes, 3 centros de I+D, 7 centros de desarrollo de producto y 10 centros de ingeniería de aplicaciones. Los recursos humanos específicos de la división ascendían a más de 28.000 empleados entre directos e indirectos.

La estructura organizacional de la empresa es del tipo matricial, lo que favorece la creación de GVTs al mantener estructuras y proyectos que, de manera parcial o temporal, dependen a la vez de una organización local y de otra regional o incluso global. Este hecho nos permite encontrar muchos trabajadores que en mayor o menor medida, pertenecen a GVTs y que trabajan en proyectos, ya sea intra o cross-funcionales, con cierto grado de multiculturalidad.

Como hemos descrito anteriormente, tanto el grado de virtualidad como de globalidad varían entre distintos GVTs, por lo que sus miembros están expuestos a JD y JR de diferente intensidad relacionadas con estos dos factores. Gracias a que la población elegida para nuestro estudio era suficientemente grande, hemos podido encontrar una población objetivo significativa que garantice que su participación continuada en el tiempo en GVTs con presencia multicultural.

7.1.2 Población objetivo y selección

En base a las definiciones de GVTs y sus características y con el objetivo de obtener un amplio número de candidatos con los niveles suficientes de diversidad cultural y heterogeneidad de roles se establecieron las siguientes condiciones para formar parte de la muestra:

- Dedicación activa del 60% o más de su tiempo en equipos (uno o más de uno simultáneamente) no presenciales y compuestos por miembros de diversos países. Estos equipos pueden incluir tanto miembros de GKN Driveline como externos a ella, por ejemplo: como proveedores, centros de ingeniería, clientes o consultorías. Así pues, quedaban excluidos aquellos que pertenecieran a las operaciones alemanas, chinas o norteamericanas que, aunque operan en equipos deslocalizados de manera virtual, no tienen un contenido multicultural.
- Pertenencia a equipos que usan principalmente medios electrónicos para comunicarse (email, webex, videoconferencia, teléfono, mensajes de texto, etc) con nula o muy escasa interacción presencial con el resto de miembros de los equipos.

Se invito a participar en el estudio a miembros de equipos cros-funcionales o a miembros de equipos que operan dentro de una única función de la división, pero, en cualquier caso, con un alto contenido virtual e intercultural. La principal fuente de participantes se buscó directamente dentro de la función de *programme management* (PM), que es la encargada del desarrollo de productos adecuados a las especificaciones de los diversos clientes. Estos proyectos de desarrollo se organizan alrededor de equipos cros-funcionales que integran todas las funciones y operan global o regionalmente. Se hizo una petición al vicepresidente (VP) de PM para identificar dentro de todos los proyectos en curso a los directores responsables de los

mismos y así conseguir el listado de miembros que cumplieran las características de los candidatos de nuestro estudio.

La otra vía de captación de candidatos fue a través de una petición directa a los responsables de las organizaciones funcionales globales y regionales. Después de entrevistas con los responsables globales de ingeniería, financiero, comercial, compras, calidad, recursos humanos y sistemas (IS/IT) se contactó con distintos mandos intermedios dentro de sus diversas áreas de actuación para elaborar conjuntamente un listado de posibles candidatos.

Con la aplicación de las condiciones a la población, pudimos identificar un total de 225 candidatos pertenecientes a 11 funciones y departamentos diferentes de la división.

Cabe mencionar que, dentro de este listado se sustrajeron, por petición de recursos humanos (RRHH), a todos los empleados de nacionalidad alemana que no tuvieran como mínimo grado E (primer grado ejecutivo). Esta petición tenía como objetivo evitar potenciales problemas derivados de infringir el derecho a la privacidad del empleado, y evitar una revisión del cuestionario en detalle por parte del departamento legal que iba a retrasar significativamente el estudio.

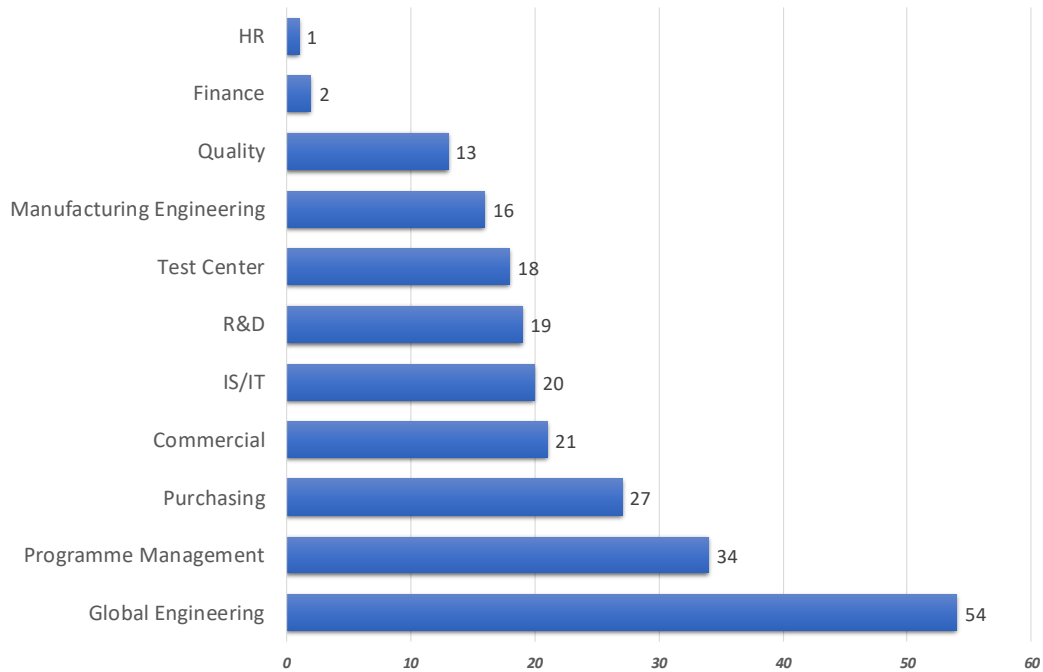


Gráfico 1: Distribución por funciones de potenciales candidatos.

Se estableció un requerimiento adicional por parte de la división para garantizar el anonimato de las respuestas.

7.1.3 Herramientas

Para la distribución, gestión y recopilación de los datos del cuestionario se analizaron varios tipos de software empezando por aquellos *open source* que permitieran a través de una interface sencilla, evitar el uso de programación para obtener respuestas cuantificables exportadas a MS Excel o archivos .csv.

Debido al número de potenciales candidatos y el número de ítems a cumplimentar, la selección de software que se adaptaba a nuestras necesidades específicas se vio muy limitada. La mejor solución desde el punto de vista tanto práctico, por su flexibilidad de edición, las múltiples plataformas de introducción de datos y el seguimiento de las

respuestas, como por la seguridad de mantener el anonimato de los participantes fue SurveyMonkey ®.

La gran cantidad de datos a gestionar nos obligó a contratar una cuenta premium que nos permitió personalizar los cuestionarios y obtener un número ilimitado de respuestas, teniendo un control del nivel de participación en todo momento y poder mandar recordatorios a los participantes que no hubieran respondido a tiempo, sin perder en ningún momento la confidencialidad que habíamos prometido a la empresa.

7.1.4 Demografía y validación del candidato

Aunque en la fase de la selección de candidatos potenciales, los responsables de cada área funcional habían confirmado las características de estos, al basarnos en apreciaciones personales en cuestionarios autoinformados, era importante que los mismos candidatos entendieran los motivos de su preselección para que en el caso que estuvieran en desacuerdo pudieran decidir individualmente no tomar parte en el estudio.

Por este motivo, a través de un e-mail personalizado con la invitación a participar en el estudio, se acompañaba un texto explicativo en el que se justificaba el porqué de su invitación.

FROM: marc.marti@gkndriveline.com via surveymonkey.com
DATE: Tuesday, April 26, 2016 4:04 PM
SENT TO: 21 recipients
SUBJECT: Global Virtual Teams Survey
MESSAGE:

Global Virtual Teams Survey

Hi [FirstName],

Since you participate, within your different roles, as a team member or even leader of a team which operates at a global or regional scale, with its members located in different countries and mostly communicating through electronic means (email, phone, webex, etc..), **we need your help!**

In your day to day I am sure you face several demands due to the culture and language differences, technical aspects of working virtually with our colleagues in GKN or even customer and suppliers sitting in different locations.

It is not always well understood by the rest of the organization how challenging, even sometimes frustrating our job can be when operating virtually and cross-culturally. If you also have or have had local roles with a collocated team you already know the differences.

As part of my **PHD** I am carrying out an investigation to understand the relationship between all aspects of our job and how they correlate to our engagement values. This is directly linked to our wellbeing as employees and how to make **GKN** a better place to work.

I will be grateful if you could spare 20 min of your time answering the following questions. Your responses confidentiality is assured by the SurveyMonkey system.

Thank you for your participation,

Marc Marti
Global Programme Manager
GKN Driveline
Office: +34 943013096
Mobile: +34 670997278

[Begin Survey](#)

Cuadro 1: E-mail de invitación a participar en la encuesta enviado a los candidatos potenciales.

El primer párrafo de este texto hacía una sencilla definición de un equipo virtual en línea con las mismas directrices que se habían compartido con los responsables funcionales. Debemos asumir que los candidatos se autoexcluyeron cuando consideraron que no entraban dentro de esta definición.

Una vez aceptada la invitación, el candidato apretando el botón "*Begin Survey*" en cualquier tipo de dispositivo, ya sea ordenador personal, tableta e incluso móvil, iniciaba en un navegador de internet el cuestionario online para proceder a su cumplimentación.

En la página de bienvenida al cuestionario, se insistía en ellos motivos por los que el candidato había sido seleccionado estimándose una duración de 20 minutos para la finalización del mismo, calculados en base al número de preguntas y a las simulaciones realizadas previamente voluntarios. Habíamos identificado el riesgo de obtener bajos niveles de respuesta y altos de abandono como consecuencia de utilizar un cuestionario con un elevado número de preguntas. La esperanza de respuesta en cuestionarios cortos suele ser más elevada que la de cuestionarios con un gran número de preguntas y los índices de abandono son también superiores es estos últimos. No obstante, la calidad de las respuestas no parece verse comprometida (Deutskens et al., 2004).



Engagement in Global Virtual Teams

Thanks for Participating!!



As it was explained to you in the invitation email, the aim of this Survey is to understand the relationship between the aspects of working virtually within teams that are distributed across different locations and cultures, and engagement values.

Your **help** is needed because **your experience** in such environment **is extremely valuable**.

It is possible that you have more than one role and you might be working within local teams as well. In that case when you answer the questionnaire please think only of those circumstances, events, situations, feelings... that belong to your cross-cultural virtual experiences.

By understanding the relationship of all the factors we could improve our working environment and our employee wellbeing, therefore make GKN a better place to work.

The survey takes around 20 minutes to finalize, but I am sure that the nature of the questions will make it easy to complete: you will find many familiar situations.

Please, click continue to start and rest assured all answers are totally confidential.

Thank you,

Marc Marti
Global Programme Manager
GKN Driveline
Office: +34 943013096
Mobile: +34 670997278

Next

Cuadro 2: Página de bienvenida al cuestionario.

En la siguiente pantalla, previo a las cuestiones específicas a cada constructo del modelo, se pidió a todos los candidatos que rellenaran los siguientes campos demográficos:

- **Nacionalidad o cultura:** se solicitó la declaración de su propia nacionalidad o cultura dentro de un menú desplegable, dejando clara la posibilidad de tener un pasaporte de una nacionalidad que no se correspondiera con su cultura o rasgos culturales. Conociendo el listado de candidatos potenciales identificamos varios casos de cambio de nacionalidad que podrían llevar a equivoco en el caso que decidiéramos utilizar esta variable en la explotación de los datos.
- **Multiculturalidad:** seguidamente, se pidió que identificase en una tabla todas las nacionalidades que coexisten en sus equipos de trabajo, lo que nos indicaría el nivel de multiculturalidad. Aunque no se podría considerar un dato suficiente para confirmar el entorno virtual, al depender de factores adicionales, sí que nos deja intuir unos niveles mínimos de virtualidad para validar al candidato dentro de la población objetivo que hemos definido.

Como criterio de aceptación mínimo, tuvimos en consideración que el número de nacionalidades distintas a la propia para formar parte del estudio debía ser de dos, pudiendo entrar a valorar de manera cualitativa el efecto que pudieran tener, en cuanto a la virtualidad y multiculturalidad, la combinación exacta de nacionalidades.

Demographics



Before we start, we would like to know how much multicultural exposure you have in your different teams.

1. Which is your culture / nationality? 

Clarification Note: From now on when we refer to the *Team* or *Team members*, remember that we are considering only those cross-cultural and virtually communicating groups which you work with. Most likely you will participate in several formal or non-formal projects, some with cross-functional members on a part-time basis. These may include external members like customer, suppliers, partners, etc. Rather than focusing in one single team, try to have a general approach to evaluate the overall experience working in such environments. *Work* and *Job* also refer only to the aspects related to the environment we just described, leaving outside any local job or tasks.

2. Select all the different nationalities that you find in your teams? 

- | | | |
|---|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> United Kingdom | <input type="checkbox"/> Turkey | <input type="checkbox"/> India |
| <input type="checkbox"/> France | <input type="checkbox"/> South Africa | <input type="checkbox"/> Japan |
| <input type="checkbox"/> Germany | <input type="checkbox"/> Brazil | <input type="checkbox"/> Korea |
| <input type="checkbox"/> Italy | <input type="checkbox"/> Colombia | <input type="checkbox"/> Malaysia |
| <input type="checkbox"/> Poland | <input type="checkbox"/> Mexico | <input type="checkbox"/> Singapore |
| <input type="checkbox"/> Slovenija | <input type="checkbox"/> USA | <input type="checkbox"/> Taiwan |
| <input type="checkbox"/> Spain | <input type="checkbox"/> Australia | <input type="checkbox"/> Thailand |
| <input type="checkbox"/> Sweden | <input type="checkbox"/> China | <input type="checkbox"/> Others |

Prev

Next

Cuadro 3: Cuestionario de información demográfica.

7.1.5 Diseño del cuestionario

Los conceptos o constructos utilizados en nuestro modelo se basan en teorías bien fundamentadas, respaldadas por muchos años de investigación, por lo que nuestro propósito fue utilizar, en la medida de lo posible, items pertenecientes a investigaciones previamente validados en publicaciones científicas.

Para uniformar los resultados y facilitar el procesado de los datos, las cuestiones seleccionadas de otros estudios fueron adaptadas a un criterio psicométrico común. En nuestro caso optamos por una escala Likert de 7 niveles que expresa el nivel de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones o cuestiones expuestas en cada caso.

1	2	3	4	5	6	7
Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat disagree	Disagree	Strongly agree

Tabla 7: Escala Likert de 7 puntos (1-7).

Obviamente debido a la naturaleza multicultural de población el cuestionario se elaboró en inglés, siendo este reconocido como el idioma común de trabajo de todos los encuestados.

A continuación, describimos para cada uno de los constructos la selección de las afirmaciones o cuestiones a valorar por lo candidatos. El orden de los siguientes apartados coincide con el orden de las preguntas del cuestionario final, el cual se usó sin modificación alguna para todos los candidatos y sin hacer ningún tipo de rotación en el orden de las preguntas.

7.1.5.1 *Engagement*

Para la evaluación de los niveles de *engagement* de los participantes utilizamos la versión reducida de 9 preguntas del UWES. El UWES-9 según la versión original en inglés (Schaufeli, Bakker, et al., 2006) mantiene un orden predefinido e intercala, de

la siguiente manera, cada una de las tres facetas de *engagement*: vigor, dedicación y absorción.

Código	Cuestiones
VI1	At my work, I feel bursting with energy.
VI2	At my job I feel strong and vigorous.
DE1	My job inspires me.
DE2	When I get up in the morning, I feel like going to work.
VI3	I am enthusiastic about my job.
AB1	I am proud on the work that I do.
DE3	I feel happy when I am working intensely
AB2	I am immersed in my work.
AB3	I get carried away when I am working.

VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

Tabla 8: Cuestionario de *engagement* UWES-9.

Todas las cuestiones tienen asignadas una variable de fácil interpretación que nos permite identificarlas al trabajar con los resultados estadísticos. La nomenclatura de estas variables está identificada en la primera columna de las tablas.

7.1.5.2 Comunicación intercultural

En el campo de la comunicación intercultural no se pudo encontrar ningún modelo que cubriera suficientemente todos los aspectos adversos que pueden experimentarse en entorno multiculturales. Por esta razón elaboramos, a partir de diversos estudios, un compendio de los retos particulares para equipos virtuales. Como hemos descrito en apartados anteriores estos retos son: las diferencias en el lenguaje, las diferencias en el estilo de comunicación y el efecto *mum*.

Para las diferencias del lenguaje hemos querido considerar, más que una evaluación puramente académica de la competencia individual de la lengua de trabajo común, la opinión personal sobre las posibles consecuencias negativas que experimentan los miembros del equipo en esa circunstancia. La falta de precisión en la comunicación debido a la falta de dominio del idioma (LD1); el efecto en la generación de malentendidos por parte de acentos a los que no se está habituado (LD2), que son amplificados en ciertos medios como teléfono y videoconferencia; y la ralentización de la comunicación asíncrona debido a las diferencias significativas en el nivel de competencia del idioma común de trabajo entre los miembros son los principales efectos negativos (Shachaf, 2008) atribuibles al uso de una lengua común, no siendo esta la lengua nativa de todos los miembros.

Para el estilo de comunicación, buscamos situaciones incómodas o estresantes en las que se vean envueltos miembros de culturas de alto contexto y de bajo contexto (Nishimura et al., 2008) debido precisamente a estas diferencias de estilo comunicativo. La particularidad de estas cuestiones (LS1A y LS2A, LS1B y LS2B) es que están o bien definidas para miembros de culturas de alto o de bajo contexto, por lo que para evitar el efecto compensación, escogimos el mayor valor entre LS1A y LS1B y el mayor entre LS2A y LS2B. De esta manera, aseguramos recoger los efectos negativos del estilo de comunicación como JD, independientemente de donde se posicione el candidato en el continuo de alto-bajo contexto. Las expresiones utilizadas son extraídas del estudio de Todd (2013) sobre equipos tecnológicos multiculturales.

En lo que se refiere al efecto *mum*, optamos por utilizar una cuestión (ME) que describiese las dos principales manifestaciones de este efecto para que el candidato identificase si en su entorno de trabajo en los GVTs se produce dicho efecto. Recordemos que estas manifestaciones son la omisión o retraso total y el endulzamiento de una comunicación con información negativa (Marler et al., 2012; Sussman and Lee, 1999).

Código	Cuestiones
LD1	Lack of accuracy in both written and spoken languages creates difficulties among our team members requiring them to invest more time and effort in encoding and decoding messages.
LD2	Our team members have communication difficulties to understand the different accents among the team.
LD3	The different levels of language proficiency among the team members slow down communication, in particular when using synchronous communication channels.
LS1A	Team members made me feel challenged, perhaps even attacked or confronted, due to the direct nature of the questions.
LS1B	Team members don't communicate in specific fact-based messages around the project so I felt confused and needed clarification and clearer response. It felt like they were "beating around the bush" or withholding information.
LS2A	Communication among team members did not involve enough words and I had difficulties in interpreting the silences.
LS2B	Team members' communication style provided more than just the required information
ME	In occasions team members are reluctant or fail to transmit negative information by either omitting or delaying it or distorting or changing the bad news to minimize its relevance (sugar-coating).

Tabla 9: Cuestionario de comunicación intercultural.

7.1.5.3 Política organizacional

Para la evaluación del nivel de política organizacional utilizamos la adaptación del *Perceptions of Organizational Politics Scales* (POPS) (Kacmar and Ferris, 1991) usado por Baruch y Lin (2012) en su estudio sobre cooptación.

Código	Cuestiones
TP1	The member who gets ahead around here is not determined by merit but by favouritism.
TP2	There are few members in our team who always get things their way because no one wants to challenge them.

TP3	Members in our team attempt to build themselves up by tearing others down.
TP4	I have seen changes made in policies here that only serve the purposes of a few individuals, not our team.
TP5	Managers prefer yes-men around here: good ideas are rejected when it means disagreeing with superiors.

Tabla 10: Cuestionario de política organizacional.

7.1.5.4 Conflicto afectivo

Para la evaluación del nivel de conflicto afectivo utilizamos una adaptación del cuestionario propuesto por Jehn (1995) para el análisis de conflicto dentro de grupos de trabajo.

Código	Cuestiones
AC1	There is friction among members in our team.
AC2	There are evident personality conflicts in our team.
AC3	There is tension among members in our team.
AC4	There is emotional conflict among members in our team.

Tabla 11: Cuestionario de conflicto afectivo.

7.1.5.5 Demandas de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Para la evaluación del nivel de demandas generado por el uso de las TIC adaptamos el cuestionario originalmente de veintisiete ítems (Day et al., 2012) usado bajo la teoría de JD-R para la medición de *burnout*, eliminando los factores que son poco o nada relevantes en la población objetivo de este estudio. Así pues, del listado original se han excluido las preguntas referentes a las molestias de la tecnología ya que hoy en día los sistemas de comunicación y gestión de la información tienen un

funcionamiento excelente y generan muy pocos o ningún problema de este tipo, teniendo varias alternativas para mantener la comunicación abierta y organizar reuniones. También se ha eliminado la monitorización del empleado a través de las TIC ya que no es una práctica implementada en GKN Driveline.

Debido al elevado número de preguntas que se anticipaban para el cuestionario completo, optamos por reducir su número hasta once. Las variables descritas en la tabla pertenecen a los siguientes subgrupos: expectativas de respuesta (REx1), disponibilidad (Av1-4), capacidades comunicativas (PC1-3), control de la tecnología (LoC3), expectativas del aprendizaje continuo (L3) y carga de trabajo (WL1-2).

Código	Cuestiones
REx1	I am expected to respond to e-mail and / or voicemail messages immediately.
Av1	I am expected to be accessible at all times (e.g. mobile, email, instant messaging, etc.)
Av2	Technology enables people I work with to contact me at any time.
Av3	I am expected to check email and/or voicemail when I am out of the office.
Av4	I am contacted about work related issues outside of regular work hours.
PC1	People misinterpret my email messages.
PC3	I have misinterpreted the tone of my incoming email messages.
LoC3	Technology allows me the flexibility to do my job when and where I want. [R]
L3	The technology I use changes at a rapid pace.
WL1	Technology creates more work for me.
WL2	As a result of technology, I work longer hours at and away from office.

Tabla 12: Cuestionario de demandas de las TIC.

7.1.5.6 Riqueza del medio adecuada

Para la evaluación del nivel de los recursos generados por la riqueza del medio adecuado, utilizamos el cuestionario de ocho ítem sobre riqueza percibida del medio (Dennis and Kinney, 1998) pero reduciéndolo a cuatro, manteniendo todos los aspectos que el cuestionario original abarcaba.

Código	Cuestiones
MR1	When we disagreed, the chosen communication media made it more difficult for us to come to agreement. [R]
MR4	I could easily explain things in our chosen communication media.
MR5	The chosen communication media helped us communicate quickly.
MR8	The chosen media under which we were communicating slowed down our communications. [R]

Tabla 13: Cuestionario de la riqueza del medio adecuada.

7.1.5.7 Capital social

Las cuestiones relativas a los tres constructos que hemos definido dentro de capital social (la confianza, visión compartida e interacción social) se basan en una versión simplificada del cuestionario utilizado por Baruch y Lin (2012) usados en su estudio de la coopetición y el desempeño de equipos virtuales.

Las variables descritas en la tabla pertenecen a los siguientes subgrupos: confianza (TW1-4), visión compartida (SV2-4) e interacción social (SI1-3).

Código	Cuestiones
TW1	We trust each other a lot in the team.
TW2	I know I can count on the other members in the team.
TW3	The other members in the team know they can count on me.
TW4	I trust all of the other members in the team.
SV2	Our team members share the same ideas and vision with one another.
SV3	All team members are committed to the goals of this team.
SV4	There is total agreement on our team vision.
SI1	Our members maintain good networking with colleagues.
SI2	Our members maintain close social relationships with colleagues in our firm.
SI3	Overall, our team maintains close social relationships with friends or partners.

Tabla 14: Cuestionario del capital social.

7.1.5.8 Liderazgo transformacional

Para el estudio del liderazgo transformacional, seleccionamos parte de las cuestiones identificadas en el estudio de Hinkin y Tracey (1999) basado a su vez en los estudios de Bass y sus socios (Bass, 1990; Bass and Avolio, 1994).

Las variables descritas en la tabla pertenecen a los siguientes subgrupos: carisma o influencia idealizada (IIB1-4), motivación inspiracional (IM1-4), estimulación intelectual (IS1-4) y atención personal e individual (IC1-4).

Código	Cuestiones
IIB1	The leader talks about my most important values and beliefs
IIB2	The leader specifies the importance of having a strong sense of purpose
IIB3	The leader considers the moral and ethical consequences of decisions

IIB4	The leader emphasizes the importance of having a collective sense of mission
IM1	The leader talks optimistically about the future
IM2	The leader talks enthusiastically about what needs to be accomplished
IM3	The leader articulates a compelling vision of the future
IM4	The leader expresses confidence that goals will be achieved
IS1	The leader re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate
IS2	The leader seeks differing perspectives when solving problems
IS3	The leader gets others to look at problems from many different angles
IS4	The leader suggests new ways of looking at how to complete assignments
IC1	The leader spends time teaching and coaching
IC2	The leader treats others as individuals rather than just as a member of a group
IC3	The leader considers an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others
IC4	The leader helps others to develop their strengths

Tabla 15: Cuestionario del liderazgo transformacional.

7.1.5.9 Competencias para el trabajo en equipo

Como hemos descrito en apartados anteriores, estas competencias las clasificamos en nuestro modelo como cooperatividad (Coop1-4) y habilidades comunicativas (Comm1-4) y están basadas en el modelo del VTCI (Hertel et al., 2006).

Código	Cuestiones
Coop1	I can motivate my team members.
Coop2	By conflicts at work I mediate between the two parties.
Coop3	By conflicts within the team I am often the first to suggest a compromise.
Coop4	I can facilitate a cooperative collaboration in my team.
Comm1	Others describe me as quick witted (=sharp, mentally alert).

Comm2	I can easily convince my team members of my ideas.
Comm3	I can inspire others for a topic.
Comm4	Others like hearing what I have to say.

Tabla 16: Cuestionario de las competencias para el trabajo en equipo.

7.1.5.10 Habilidades de autogestión

Como ya se ha introducido en momentos previos de esta investigación, las habilidades de autogestión las hemos clasificado en nuestro modelo según el VTCI (Hertel et al., 2006) concentrándonos en cuatro aspectos: la independencia (SfEff1-3), la persistencia (Pers1-3), la motivación por el aprendizaje (Learn1) y la creatividad (Crea1-4).

Código	Cuestiones
Pers1	If I can't accomplish something right away I stay persistent.
Pers2	I can motivate myself well.
Pers3	Others would say I am persistent.
Learn1	Complex topics fascinate me.
Learn2	I enjoy working on the solution to difficult tasks.
Learn3	I enjoy being confronted with new and unanticipated tasks during work.
Crea1	By combining various factors I often discover new concepts.
Crea2	I like developing new concepts that improve my work.
Crea3	I like finding innovative solutions to problems at work.
Crea4	It is easy for me to come up with original solutions to tasks.
SfEff1	When confronted with new tasks I operate competently.
SfEff 2	I find difficult goals a welcomed challenge.
SfEff 3	When it comes to planning a project, I like taking responsibility.

Tabla 17: Cuestionario de las habilidades de autogestión.

7.1.5.11 Predisposición a la confianza

Para la predisposición a la confianza, hemos utilizado a modo de concepto equivalente la confianza interpersonal definida por Hertel et al. (2006) y su cuestionario incluido en el VTCl.

Código	Cuestiones
Trust1	From the beginning I easily trust my team members.
Trust2	I question the sincerity of friendly team members. [R]
Trust3	I trust that confidential information is treated responsibly by team members.

Tabla 18: Cuestionario de la predisposición a la confianza.

7.1.5.12 Competencia tecnológica

Como cuestionario de las habilidades tecnológicas hemos extraído del *Technology Adoption propensity (TAP) index* (Ratchford and Barnhart, 2012) tres preguntas relacionadas con la competencia técnica. Las variables asignadas son TProf1-4.

Código	Cuestiones
TProf1	I can figure out new high-tech products and services without help from others.
TProf2	I seem to have fewer problems than other people in making technology work.
TProf4	I enjoy figuring out how to use new technologies.

Tabla 19: Cuestionario de la competencia tecnológica.

7.1.5.13 Habilidades interculturales

Para las habilidades interculturales hemos utilizado el cuestionario incluido en el VTCI (Hertel et al., 2006).

Código	Cuestiones
IntC1	Interacting with international team members is exciting to me.
IntC2	I try to assist new team members of different nationality when they join the team.
IntC3	I find myself very capable at working with foreign team members.
IntC4	When working with foreign team members I take special care to avoid misunderstandings.

Tabla 20: Cuestionario de las habilidades multiculturales.

7.1.5.14 Consolidación del cuestionario

Se presenta a continuación el cuestionario final, fruto de la consolidación de los ítems seleccionados según los razonamientos precedentes.

GRUPO	No.	Código	Cuestión
ENGAGEMENT	1	VI1	At my work, I feel bursting with energy.
	2	VI2	At my job I feel strong and vigorous.
	3	DE1	I am enthusiastic about my job.
	4	DE2	My job inspires me.
	5	VI3	When I get up in the morning, I feel like going to work.
	6	AB1	I feel happy when I am working intensely
	7	DE3	I am proud on the work that I do.
	8	AB2	I am immersed in my work.
	9	AB3	I get carried away when I am working.

INTERCULTURAL COMMUNICATION CHALLENGES	10	LD1	Lack of accuracy in both written and spoken languages creates difficulties among our team members requiring them to invest more time and effort in encoding and decoding messages.
	11	LD2	Our team members have communication difficulties to understand the different accents among the team.
	12	LD3	The different levels of language proficiency among the team members slow down communication, in particular when using synchronous communication channels.
	13	LS1A	Team members made me feel challenged, perhaps even attacked or confronted, due to the direct nature of the questions.
	14	LS1B	Team members don't communicate in specific fact-based messages around the project so I felt confused and needed clarification and clearer response. It felt like they were "beating around the bush" or withholding information.
	15	LS2A	Communication among team members did not involve enough words and I had difficulties in interpreting the silences.
	16	LS2B	Team members' communication style provided more than just the required information
TEAM POLITICS	17	ME	In occasions team members are reluctant or fail to transmit negative information by either omitting or delaying it or distorting or changing the bad news to minimize its relevance (sugar-coating).
	18	TP1	The member who gets ahead around here is not determined by merit but by favouritism.
	19	TP2	There are few members in our team who always get things their way because no one wants to challenge them.
	20	TP3	Members in our team attempt to build themselves up by tearing others down.
	21	TP4	I have seen changes made in policies here that only serve the purposes of a few individuals, not our team.
	22	TP5	Managers prefer yes-men around here: good ideas are rejected when it means Zing with superiors.

AFFECTIVE CONFLICT	23	AC1	There is friction among members in our team.
	24	AC2	There are evident personality conflicts in our team.
	25	AC3	There is tension among members in our team.
	26	AC4	There is emotional conflict among members in our team.
IC TECHNOLOGY DEMANDS	27	REx1	I am expected to respond to e-mail and / or voicemail messages immediately.
	28	Av1	I am expected to be accessible at all times (e.g. mobile, email, instant messaging...)
	29	Av2	Technology enables people I work with to contact me at any time.
	30	Av3	I am expected to check email and/or voicemail when I am out of the office.
	31	Av4	I am contacted about work related issues outside of regular work hours.
	32	PC1	People misinterpret my email messages.
	33	PC3	I have misinterpreted the tone of my incoming email messages.
	34	LoC3	Technology allows me the flexibility to do my job when and where I want.
	35	L3	The technology I use changes at a rapid pace.
	36	WL1	Technology creates more work for me.
	37	WL2	As a result of technology, I work longer hours at and away from office.
ADEQUATE MEDIA RICHNESS	38	MR1	When we disagreed, the chosen communication media made it more difficult for us to come to agreement.
	39	MR4	I could easily explain things in our chosen communication media.
	40	MR5	The chosen communication media helped us communicate quickly.
	41	MR8	The chosen media under which we were communicating slowed down our communications.

SOCIAL CAPITAL	42	TW1	We trust each other a lot in the team.
	43	TW2	I know I can count on the other members in the team.
	44	TW3	The other members in the team know they can count on me.
	45	TW4	I trust all of the other members in the team.
	46	SV2	Our team members share the same ideas and vision with one another.
	47	SV3	All team members are committed to the goals of this team.
	48	SV4	There is total 6ment on our team vision.
	49	SI1	Our members maintain good networking with colleagues.
	50	SI2	Our members maintain close social relationships with colleagues in our firm.
	51	SI3	Overall, our team maintains close social relationships with friends or partners.
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	52	IIB1	The leader talks about my most important values and beliefs
	53	IIB2	The leader specifies the importance of having a strong sense of purpose
	54	IIB3	The leader considers the moral and ethical consequences of decisions
	55	IIB4	The leader emphasizes the importance of having a collective sense of mission
	56	IM1	The leader talks optimistically about the future
	57	IM2	The leader talks enthusiastically about what needs to be accomplished
	58	IM3	The leader articulates a compelling vision of the future
	59	IM4	The leader expresses confidence that goals will be achieved

	60	IS1	The leader re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate
	61	IS2	The leader seeks differing perspectives when solving problems
	62	IS3	The leader gets others to look at problems from many different angles
	63	IS4	The leader suggests new ways of looking at how to complete assignments
	64	IC1	The leader spends time teaching and coaching
	65	IC2	The leader treats others as individuals rather than just as a member of a group
	66	IC3	The leader considers an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others
	67	IC4	The leader helps others to develop their strengths
TEAMWORK KSAOs	68	Coop1	I can motivate my team members.
	69	Coop2	By conflicts at work I mediate between the two parties.
	70	Coop3	By conflicts within the team I am often the first to suggest a compromise.
	71	Coop4	I can facilitate a cooperative collaboration in my team.
	72	Comm1	Others describe me as quick witted (=sharp, mentally alert).
	73	Comm2	I can easily convince my team members of my ideas.
	74	Comm3	I can inspire others for a topic.
	75	Comm4	Others like hearing what I have to say.

SELF-MANAGEMENT SKILLS	76	Pers1	If I can't accomplish something right away I stay persistent.	
	77	Pers2	I can motivate myself well.	
	78	Pers3	Others would say I am persistent.	
	79	Learn1	Complex topics fascinate me.	
	80	Learn2	I enjoy working on the solution to difficult tasks.	
	81	Learn3	I enjoy being confronted with new and unanticipated tasks during work.	
	82	Crea1	By combining various factors I often discover new concepts.	
	83	Crea2	I like developing new concepts that improve my work.	
	84	Crea3	I like finding innovative solutions to problems at work.	
	85	Crea4	It is easy for me to come up with original solutions to tasks.	
DISPOSITION TO TRUST	86	SfEff1	When confronted with new tasks I operate competently.	
	87	SfEff 2	I find difficult goals a welcomed challenge.	
	88	SfEff 3	When it comes to planning a project, I like taking responsibility.	
	89	Trust1	From the beginning I easily trust my team members.	
	90	Trust2	I question the sincerity of friendly team members.	
	91	Trust3	I trust that confidential information is treated responsibly by team members.	
	TECHNICAL PROFICIENCY	92	TProf1	I can figure out new high-tech products and services without help from others.
		93	TProf2	I seem to have fewer problems than other people in making technology work.
		94	TProf4	I enjoy figuring out how to use new technologies.

INTERCULTURAL SKILLS	95	IntC1	Interacting with international team members is exciting to me.
	96	IntC2	I try to assist new team members of different nationality when they join the team.
	97	IntC3	I find myself very capable at working with foreign team members.
	98	IntC4	When working with foreign team members I take special care to avoid misunderstandings.

Tabla 21: Cuestionario consolidado.

7.1.6 Variables estadísticas asociadas a los constructos

Un aspecto importante por definir es el nivel de agrupación de los conceptos teóricos para convertirlos en las variables a utilizar en el estudio estadístico. Nuestra intención desde el primer momento es proveer de herramientas prácticas que puedan ser fácilmente entendidas por los profesionales de la gestión. Por eso es importante a la hora de definir las variables independientes encontrar un equilibrio entre los conceptos teóricos y las características que los componen, entendiendo estas variables como elementos únicos que podemos influir de manera individual y que conceptualmente sean de fácil comprensión.

7.1.6.1 Selección y cálculo de las variables

Las variables dependientes de nuestro estudio son las tres dimensiones de *engagement*: vigor, dedicación y absorción, que darán lugar a tres modelos independientes. Los valores de las variables son calculados como la media aritmética de los valores obtenidos a las cuestiones asociadas a cada dimensión.

En la Tabla 22 se puede observar la concordancia entra las variables, tanto dependientes como independientes, los códigos de las cuestiones de la encuesta asociados y el método de cálculo usado para asignar un valor a esas variables. Este

valor se ha calculado aplicando medias aritméticas a los valores de las respuestas por bloques de preguntas, y a las medias entre bloques de preguntas siguiendo la jerarquía expresada en la Tabla 22.

Las principales decisiones de como agrupar o desagrupar conceptos del estudio estadístico las hemos tomado sobre las siguientes variables.

Las tres dimensiones del capital social tienen suficiente relevancia en la literatura por sí mismas, son de fácil comprensión y las acciones prácticas para intentar influenciarlas en el mundo real son de naturaleza distinta.

También hemos decidido mantener el liderazgo transformacional como variable independiente en vez de dividirlo en las cuatro dimensiones que le caracterizan. Recordemos: carisma o influencia idealizada (IIB1-4), motivación inspiracional (IM1-4), estimulación intelectual (IS1-4) y atención personal e individual (IC1-4). El motivo principal es la gran popularidad que goza el concepto dentro del mundo profesional en contraposición de sus cuatro dimensiones, lo que dificultaría la fácil comprensión del modelo.

En cuanto a las variables asociadas a los PR, al no existir un acuerdo unánime entre los diversos autores sobre como agrupar los *KSAOs*, las competencias para el trabajo en equipo, las habilidades de autogestión y debido también a la heterogeneidad de los conceptos, la solución lógica era tratarlos a todos individualmente para poder luego identificar aquellos que ejercen una influencia diferenciadora respecto al resto.

	VARIABLE	VALOR	Subvariables K_i	Código Q_i	
ENGAGEMENT	Vigor	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		VI1	
				VI2	
				VI3	
	Dedicación	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		DE1	
				DE2	
				DE3	
	Absorción	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		AB1	
				AB2	
				AB3	
COMUNICACIÓN INTERCULTURAL	Diferencias del lenguaje	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		LD1	
				LD2	
				LD3	
	Estilo de comunicación	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		$\frac{\max(LS1_A , LS1_B)}{2}$	LS1A
					LS1B
				$\frac{\max(LS2_A , LS2_B)}{2}$	LS2A
				LS2B	
Efecto <i>mum</i>	ME			ME	
Política organizacional	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$			TP1	
				TP2	
				TP3	
				TP4	
				TP5	
Conflicto afectivo	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$			AC1	
				AC2	
				AC3	
				AC4	
Demandas de las TIC	$\frac{\sum_i^n K_i}{n}$		REx1	REx1	
			$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$	Av1	
				Av2	
				Av3	
				Av4	
			$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$	PC1	
				PC3	
			LoC3	LoC3	
			L3	L3	
$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$	WL1				
	WL2				

	Riqueza del medio adecuada	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		MR1
				MR4
				MR5
				MR8
CAPITAL SOCIAL	Confianza	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		TW1
				TW2
				TW3
				TW4
CAPITAL SOCIAL	Visión compartida	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		SV2
				SV3
				SV4
CAPITAL SOCIAL	Interacción social	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		SI1
				SI2
				SI3
COMPETENCIAS PARA TRABAJO EN EQUIPO	Liderazgo transformacional	$\frac{\sum_i^n K_i}{n}$	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$	IIB1
				IIB2
				IIB3
				IIB4
	Liderazgo transformacional	$\frac{\sum_i^n K_i}{n}$	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$	IM1
				IM2
				IM3
				IM4
	Liderazgo transformacional	$\frac{\sum_i^n K_i}{n}$	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$	IS1
				IS2
				IS3
				IS4
	Liderazgo transformacional	$\frac{\sum_i^n K_i}{n}$	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$	IC1
				IC2
				IC3
				IC4
COMPETENCIAS PARA TRABAJO EN EQUIPO	Cooperatividad	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		Coop1
				Coop2
				Coop3
				Coop4
COMPETENCIAS PARA TRABAJO EN EQUIPO	Habilidades comunicativas	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		Comm1
				Comm2
				Comm3
				Comm4

HABILIDADES DE AUTOGESTIÓN	Persistencia	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		Pers1
				Pers2
				Pers3
	Motivación por el aprendizaje	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		Learn1
				Learn2
				Learn3
	Creatividad	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		Crea1
				Crea2
				Crea3
				Crea4
	Independencia	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		SfEff1
				SfEff 2
			SfEff 3	
Predisposición a la confianza	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		Trust1	
			Trust2	
			Trust3	
Competencia tecnológica	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		TProf1	
			TProf2	
			TProf4	
Habilidades interculturales	$\frac{\sum_i^n Q_i}{n}$		IntC1	
			IntC2	
			IntC3	
			IntC4	

Tabla 22: Equivalencias entre variables, cuestiones y constructos.

7.2 Ejecución

7.2.1 Canal de distribución y obtención de las respuestas

La distribución de la invitación la realizamos por correo electrónico a través del sistema provisto por SurveyMonkey® a los 225 candidatos identificados según los criterios ya descritos. El sistema permitió hacer un seguimiento diario del progreso de las respuestas, siempre de manera anónima, y al mismo tiempo mantener la

trazabilidad de los cuestionarios empezados y no acabados, facilitando así el reenvío de recordatorios a los candidatos que no hubieran accedido al sistema.

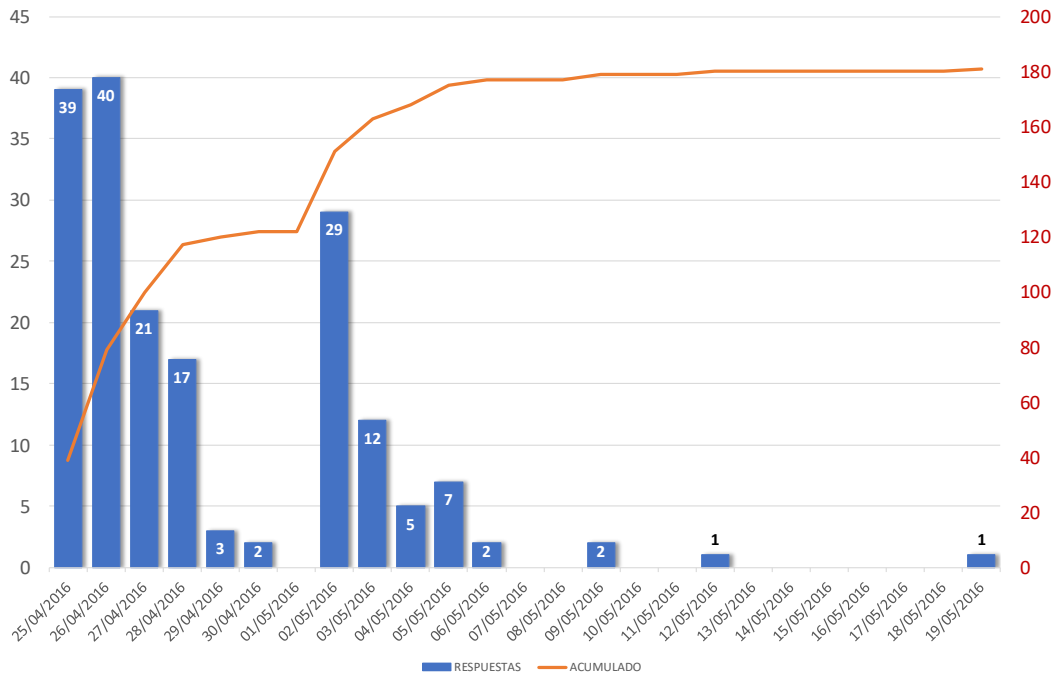


Gráfico 2: Obtención de resultados por fecha.

El gráfico anterior muestra la evolución de las respuestas obtenidas desde el primer correo distribuido el 25 de abril de 2016, y el efecto el 2 de mayo del mismo año de un recordatorio a los candidatos que no habían accedido al sistema o que tenían cuestionarios con respuestas parciales. Al finalizar el plazo de un mes, que habíamos fijado para la realización del cuestionario, el número total de cuestionarios obtenidos fue de 181.

7.2.2 Resultados poblacionales

El análisis de las respuestas a las preguntas poblacionales nos dio como resultado una distribución por nacionalidades o culturas nacionales clasificadas en diecinueve

distintas identidades. Las más abundantes son Reino Unido, España, Japón y Estados Unidos pero obtuvimos también representación significativa de Alemania, Francia, Brasil, Italia, Polonia, Méjico y Singapur.

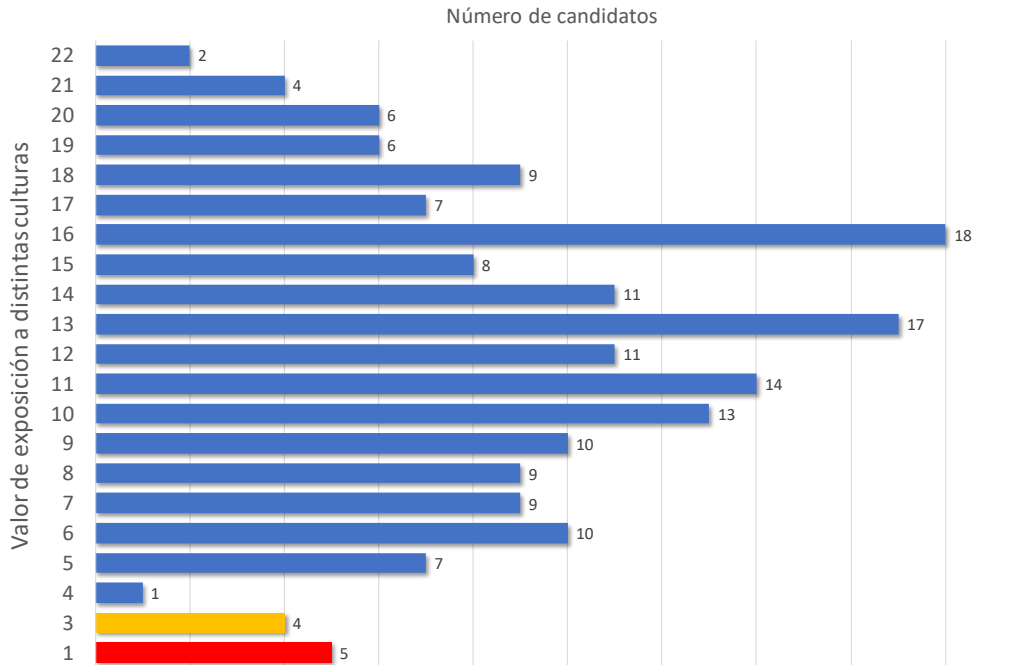
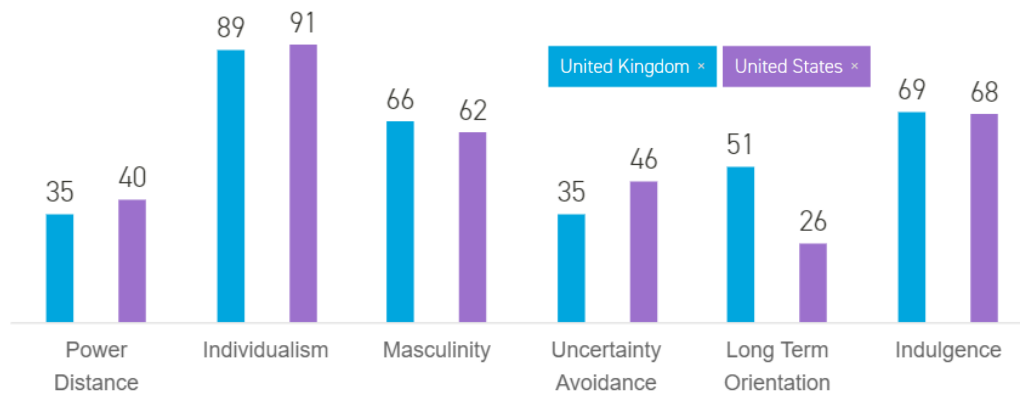


Gráfico 3: Exposición multicultural de los candidatos.

Como hemos descrito en la explicación del diseño del experimento, la validez de estos candidatos desde el punto de vista de la multiculturalidad en sus equipos, debería haberse visto confirmada en sus propias declaraciones sobre la complejidad cultural de sus equipos de trabajo. Al analizar los datos observamos la existencia de 5 candidatos (4689956021, 4689955976, 4689933851, 4689603646, 4687184646) que, al responder al cuestionario, declararon trabajar en sus equipos solo con gente de su propia nacionalidad. Aunque tenemos la certeza que no fue correcta su declaración, pasamos a eliminarlos de los resultados estadísticos.

También encontramos 4 candidatos que declararon trabajar con únicamente tres nacionalidades, por lo que para asegurar que la presencia multicultural en sus

equipos era suficientemente relevante y cumplía los requisitos que nos marcamos, fueron analizados más en detalle. De estos 4 casos, el único que nos sugería alguna duda era el candidato 4684254804 que siendo británico sólo estaba expuesto en sus equipos a las culturas americana e italiana.



Fuente: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Gráfico 4: Comparación de las seis dimensiones de Hofstede entre Reino Unido y Estados Unidos.

Las similitudes de la cultura anglosajona y las sutiles diferencias entre Estados Unidos y el Reino Unido nos planteaban dudas sobre si debíamos incluir este candidato dentro del concepto global. No obstante, en el siguiente filtro que aplicamos a la selección final de candidatos, observamos que su cuestionario no estaba completado al 100% por lo que directamente pudimos eliminarlo.

Dentro del análisis de datos observamos los siguientes candidatos con cuestionarios parcialmente rellenos: 4684254804, 4683445259, 4681205643, 4698159182, 4684200931, 4684007814, 4684750066. Por este motivo sus datos fueron eliminados del análisis estadístico.

Como resultado obtuvimos 169 encuestas completadas de candidatos que cumplían las características de GVTs. La distribución geográfica final después de la eliminación

de los diversos candidatos que no lograron superar los filtros de control es la siguiente.

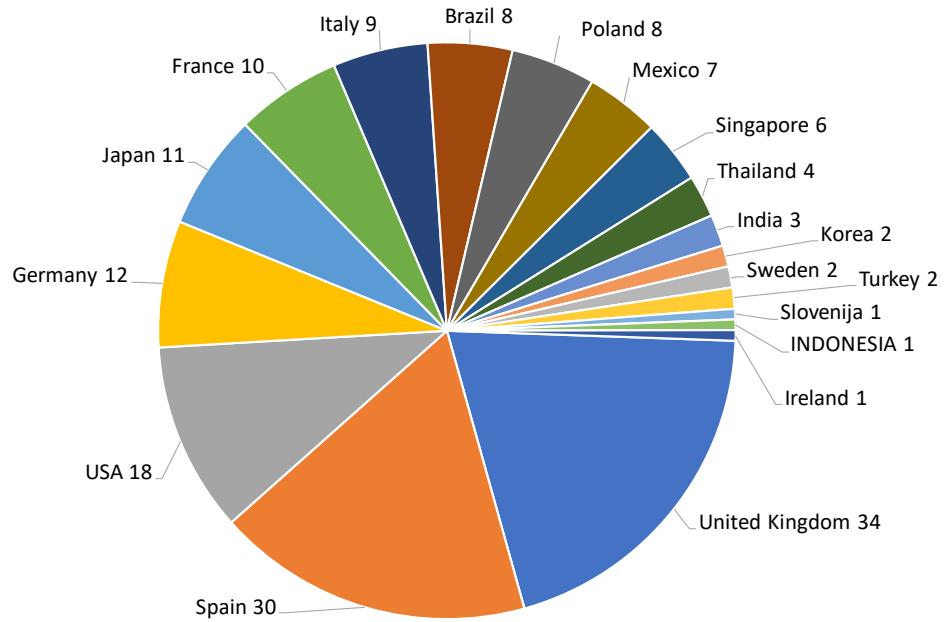


Gráfico 5: Distribución de encuestados por nacionalidades culturales.

7.2.3 Recopilación de los resultados

The image displays a large matrix of numerical data, representing survey responses. The rows are labeled with IDs ranging from 68118800 to 67106871. The columns represent individual survey questions, numbered from 1 to 100. The data is presented in a heatmap format, with colors ranging from green (low values) to red (high values). The matrix shows a dense collection of numerical values for each combination of ID and question number.

Tabla 23: Matriz de valores de las respuestas al cuestionario.

Las respuestas obtenidas a través del portal de SurveyMonkey® se exportaron a un fichero .xls a través del mismo programa. Tomando este documento como base, fue necesario transformar las respuestas cualitativas a numéricas, asignando un valor a cada uno, para transformar los datos a la escala Likert que se había definido anteriormente.

Como resultado, sin contabilizar los datos poblacionales utilizados como medio de control con anterioridad, obtuvimos una matriz de 169 por 98 con valores enteros entre 1 y 7, asociados a un código único para cada respondiente y a cada una de las variables asociadas a las preguntas del cuestionario definido en los apartados anteriores.

7.3 Metodología estadística

En este capítulo se detallan los métodos estadísticos usados para tratar los datos recogidos en este estudio, siendo la principal contribución estadística del mismo la construcción de modelos de regresión lineal múltiple aplicados a cada una de las facetas del *engagement*: vigor, dedicación y absorción. La interpretación de estos modelos es complementada con la construcción de matrices de correlaciones y un análisis clúster. La explicación de los métodos aplicados se hará en orden creciente de complejidad, comenzando por el análisis de correlaciones y análisis clúster y finalizando con la construcción de los modelos de regresión lineal múltiple. El último apartado aborda los controles de normalidad y multicolinealidad aplicados a los datos y modelos, respectivamente.

7.3.1 Cálculo de correlaciones y análisis clúster

En este trabajo se han calculado los coeficientes de correlación de Pearson (R) entre las variables objeto de análisis con el fin de explorar la dirección y grado de linealidad

de sus relaciones. El coeficiente de correlación de Pearson toma valores en el recorrido $R = \{-1, 1\}$, siendo el valor de $R = -1$ indicativo de una relación perfectamente lineal y negativa (el ascenso del valor de una de las variables implica el descenso del valor de la otra) y el valor de $R = 1$ indicativo de una relación perfectamente lineal y positiva. Un valor de $R = 0$ señala que las variables no presentan relación lineal alguna entre ellas. Es frecuente encontrarse también con el coeficiente de determinación R^2 para describir el grado de linealidad de la relación entre dos variables, obteniendo las relaciones perfectamente lineales (independientemente del signo de la relación) un valor de $R^2 = 1$. El cálculo de R obedece a la siguiente ecuación:

$$R = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n \frac{x_i - \bar{x}}{s_x} \frac{y_i - \bar{y}}{s_y}$$

Ecuación 1: Coeficiente de correlación de Pearson.

Donde:

(x_i, y_i) : Par de valores de las variables x e y correspondientes a una observación (una persona encuestada en el caso que nos ocupa).

n : Número de observaciones.

\bar{x}, \bar{y} : Valores promedio de las variables x e y .

s_x, s_y : Desviación estándar de las variables x e y .

El análisis de las correlaciones complementa los modelos de regresión lineal múltiple, permitiéndonos profundizar en el estudio de las relaciones entre las variables objeto de análisis, particularmente de aquellas variables que no han alcanzado el umbral de significatividad en la construcción de los modelos de regresión.

Los análisis clúster, por otra parte, comprenden una amplia colección de algoritmos que presentan como fin común la agregación de objetos que presentan cierta homogeneidad. Con el uso de esta técnica se pretende definir agregados, formados cada uno de ellos por ítems que guardan una mayor similitud entre sí que con los ítems del resto de agregados identificados usando tal técnica. Es importante señalar

que el análisis clúster no tiene base estadística para realizar ningún ejercicio de inferencia, la principal utilidad de esta técnica es la exploratoria, permitiendo al analista identificar agregados homogéneos de ítems (variables, individuos, etc.) que puedan ser de aplicación para reducir la dimensionalidad de los datos o identificar patrones previamente desconocidos en los datos (Hair et al., 2006).

La cuantificación de la similitud entre ítems requiere en primer lugar definir una medida de tal similitud, siendo la distancia euclídea una de las alternativas más extendidas y sencillas. En realidad, la distancia euclídea es una dimensión de disimilitud que obedece a la siguiente ecuación:

$$d(x, y) = \sqrt{(x_1 - y_1)^2 + (x_2 - y_2)^2 + \dots + (x_n - y_n)^2}$$

Ecuación 2: Distancia euclídea.

La cual se corresponde con la distancia entre dos puntos en un espacio euclídeo de n dimensiones. En nuestro caso estos puntos se corresponden con las variables del modelo, y el valor de n se corresponde con el número de encuestados.

La siguiente elección por realizar en el análisis clúster es la de la técnica de aglomeración que se seguirá, es decir, qué pasos matemáticos deberá ejecutar el algoritmo para agregar los ítems entre sí de acuerdo con el grado de similitud que comparten. La primera gran distinción entre los métodos disponibles se da entre los métodos jerárquicos y no jerárquicos, estando los primeros caracterizados por la construcción de una “jerarquía” de clústeres que – en forma de dendrograma – agregan sucesivamente los cúmulos de ítems similares detectados por el algoritmo en otros agregados de orden mayor hasta terminar en un único agregado que contiene la totalidad de observaciones del estudio. En los algoritmos de clusterización jerárquicos el analista decide dónde “cortar” el dendrograma para obtener la estructura de clústeres que mejor interpretación le ofrece. Por otro lado, los métodos no jerárquicos – también llamados métodos de partición - se diferencian de los

jerárquicos principalmente en la ausencia de una estructura jerárquica de los clústeres, aunque la gran variedad de métodos existentes hace difícil extraer una regla común de este conjunto de técnicas (Kaufman and Rousseeuw, 2005). En este estudio pretendemos hacer un uso estándar de esta herramienta para explorar en mayor profundidad las relaciones entre las variables del modelo, por lo que optamos por el algoritmo de clusterización jerárquica de Ward (Kaufman and Rousseeuw, 2005) implementado en el paquete “cluster” del software estadístico R (Maechler et al., 2018), uno de los algoritmos más extendidos en los análisis clúster convencionales (Garechana et al., 2015).

7.3.2 Construcción de modelos de regresión lineal múltiple

En este estudio se pretende evaluar la influencia de un conjunto de variables identificadas como potenciales JD, JR y PR en las tres dimensiones del *engagement*. Más allá de las correlaciones que es esperable hallar entre las variables asociadas a los recursos y sentimientos positivos en el puesto de trabajo y el *engagement*, los datos recogidos permiten ahondar en estos fenómenos y caracterizar las variables estudiadas en función del grado de influencia que ejercen sobre el *engagement*, corrigiendo la esperable influencia de la multicolinealidad entre variables del mismo tipo, que generalmente guardan una fuerte correlación entre sí. La técnica usada en este estudio para identificar los principales *drivers* que promueven el *engagement* es la regresión lineal múltiple, que cuenta con sólidos antecedentes en el tratamiento de datos de encuestados en varios estudios relacionados con el *engagement* y el *burnout* en el entorno laboral (Andrew and Sofian, 2012; Lorente et al., 2008; Salanova et al., 2000).

La regresión lineal múltiple es la extensión del método de la regresión lineal a un entorno de múltiples variables independientes x_1, x_2, \dots, x_n cuya influencia en la variable dependiente y se desea analizar. De esta manera, si la ecuación de regresión lineal univariante toma la expresión:

$$\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x$$

Ecuación 3: Regresión lineal univariante.

Su equivalente multivariante presenta el siguiente aspecto:

$$\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n$$

Ecuación 4: Regresión lineal multivariante.

en el que el modelo comprende un número n de variables independientes k (también llamadas variables predictoras) multiplicadas por sus respectivos coeficientes β . Estos coeficientes son reflejo de la relación lineal entre cada variable independiente y la dependiente, calculada eliminando la influencia del resto de variables según el método que se explica a continuación.

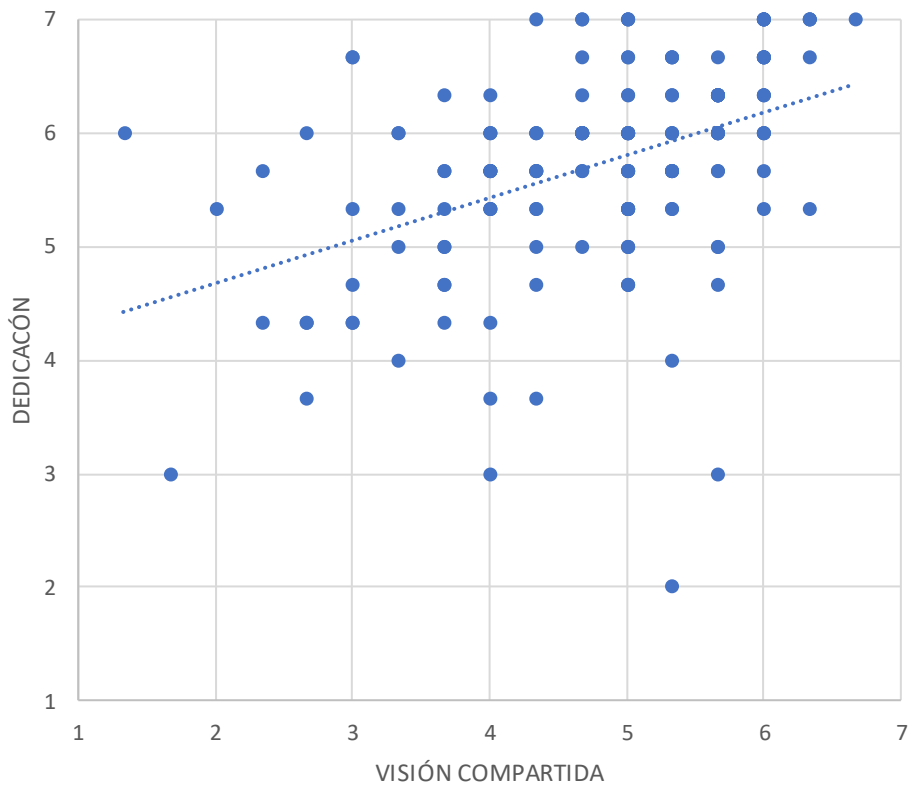


Gráfico 6: Regresión de dedicación con visión compartida como predictor.

Cuando se desea analizar la relación existente entre dos variables eliminando la influencia del resto de variables en un análisis multivariante, una forma de “aislar” una variable es realizando sucesivas regresiones lineales entre dicha variable y las demás, quedándonos en cada uno de los pasos con el residuo o “parte no explicada” de la variable cuyo efecto queremos analizar de forma aislada. El residuo puede también entenderse como el “error” que cometemos al regresar la variable dependiente usando un modelo lineal, tal y como puede apreciarse en el ejemplo del gráfico 6, en el que se presentan los resultados de regresar la variable dedicación usando la variable visión compartida como predictor y, en el gráfico 7, el residuo de tal regresión.

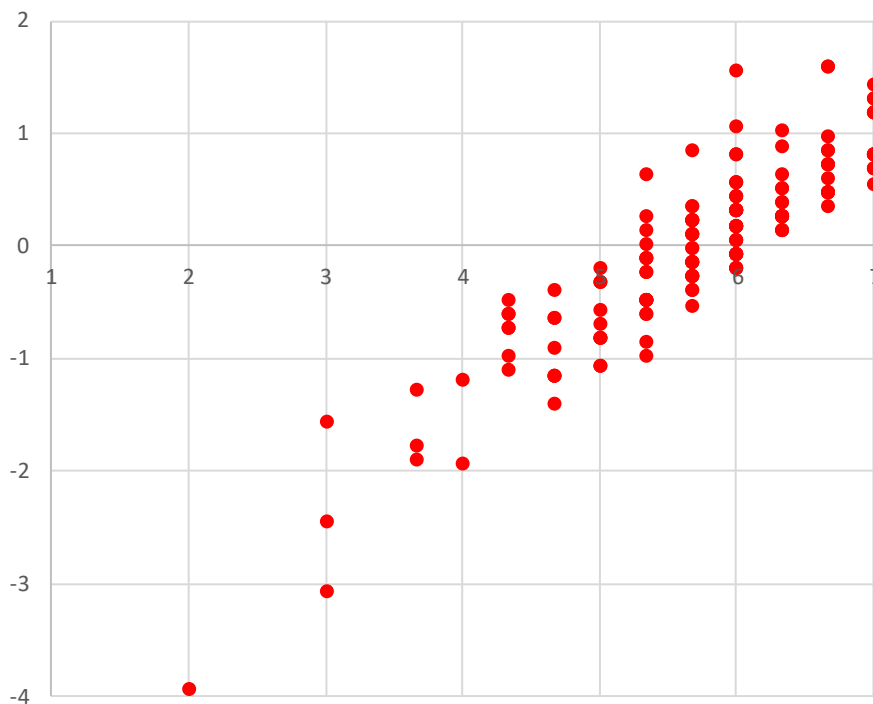


Gráfico 7: Residuo de la regresión de dedicación con visión compartida como predictor.

La supresión de la influencia del resto de variables en un modelo de regresión lineal múltiple puede hacerse usando los residuos. Por ejemplo, si se desea construir un modelo formado por una variable dependiente y dos independientes como $\hat{y} = \beta_0 +$

$\beta_1 x_1 + \beta_2 x_2$, el cálculo del coeficiente β_1 se haría removiendo la influencia de la variable x_2 de y y de x_1 , usando los residuos de las regresiones lineales simples $\hat{y} = n + mx_2$ (1) y $\hat{x}_1 = n' + m'x_2$ (2). El coeficiente de la regresión lineal simple entre los residuos de las regresiones (1) y (2) será el coeficiente β_1 .

El objetivo de este estudio es construir un modelo de regresión para cada una de las dimensiones del *engagement* usando las variables pertenecientes a los PR, JR y JD como variables independientes. Los cálculos necesarios para la construcción de estos modelos se han realizado usando el comando `lm` presente en el software de análisis estadístico R. A continuación, se muestra un ejemplo de modelo, aplicado a la dimensión dedicación usando las 20 variables independientes contempladas en este estudio:

```

Coefficients:
                Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)      2.1785015   1.0519176    2.071  0.0401 *
`DIFERENCIAS DEL LENGUAJE` -0.0597078   0.0583673   -1.023  0.3080
`ESTILO DE COMUNICACION`    0.0429024   0.0718042    0.597  0.5511
`EFECTO MUM`              0.0573327   0.0494309    1.160  0.2480
`POLITICA ORGANIZACIONAL` -0.1174067   0.0686036   -1.711  0.0891 .
`CONFLICTO AFECTIVO`       0.0250205   0.0562480    0.445  0.6571
`DEMANDAS TIC`            -0.0505177   0.0785168   -0.643  0.5210
`RIQUEZA DEL MEDIO ADECUADA` -0.0004196   0.0803392   -0.005  0.9958
CONFIANZA              0.0183619   0.1104808    0.166  0.8682
`VISION COMPARTIDA`       0.1840122   0.0922049    1.996  0.0478 *
`INTERACCION SOCIAL`      0.0016668   0.0757975    0.022  0.9825
`LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL` 0.1644210   0.0915386    1.796  0.0745 .
COOPERATIVIDAD          0.1117205   0.1266451    0.882  0.3791
`HABILIDADES COMUNICATIVAS` 0.0670834   0.1207870    0.555  0.5795
PERSISTENCIA            0.1871189   0.1053693    1.776  0.0778 .
`MOTIVACION x APRENDIZAJE` 0.0731903   0.0865834    0.845  0.3993
CREATIVIDAD             0.0303504   0.1246072    0.244  0.8079
INDEPENDENCIA           0.0300165   0.1341072    0.224  0.8232
`PREDISPOSICION A LA CONFIANZA` -0.0609101   0.0857041   -0.711  0.4784
`COMPETENCIA TECNOLOGICA` -0.0809934   0.0631663   -1.282  0.2018
`HABILIDADES INTERCULTURALES` 0.0113203   0.1274794    0.089  0.9294
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

```

Tabla 24: Coeficientes de la regresión múltiple para dedicación.

Los parámetros $\beta_1, \beta_2 \dots \beta_n$ se presentan en la columna "*Estimate*", seguidos de una prueba de contraste estadístico usando una distribución *t-Student* de $n-p$ grados de libertad (siendo n el número de observaciones y p el número de variables que forman el modelo) en la que se contrastan las hipótesis $H_0: \beta_n = 0$ y $H_a: \beta_n \neq 0$. El nivel de significatividad estadística del contraste se muestra en los p-valores de la columna $\text{Pr}(> |t|)$. Tal y como se aprecia en la tabla 24, la mayoría de las variables independientes superan con holgura el umbral de p-valor ≤ 0.05 tradicionalmente establecido para dar por significativo el parámetro obtenido, por lo que este modelo no es adecuado. A la no significatividad de sus parámetros cabe añadir la falta de parsimonia derivada de un número excesivo de variables independientes, que hace difícil extraer conclusiones sólidas sobre los fenómenos que influyen en la dedicación.

El método usado para eliminar variables de los modelos es el *backward stepwise* (Diez et al., 2015; Hair et al., 2006), en el que se eliminan una por una las variables con mayor p-valor del modelo, volviendo a calcular los parámetros del modelo después de cada eliminación. El proceso finaliza una vez se obtiene un modelo suficientemente parsimonioso formado en su totalidad (deseablemente) por variables significativas. En este estudio no ha sido necesario eliminar variables significativas de ninguno de los modelos, el primer modelo con la totalidad de las variables significativas obtenido siguiendo el método *backward stepwise* ha ofrecido en todos los casos una interpretación inmediata.

7.3.3 Validación de los modelos y datos empleados

Uno de los rasgos más importantes que los datos analizados deben cumplir es la distribución aproximadamente normal de los mismos. El presente estudio parte de las respuestas dadas por empleados pertenecientes a GVTs en una escala discreta 1-7 a un conjunto de cuestiones que abordan varias características del entorno laboral. Dadas las características del estudio es razonable suponer que las respuestas de los encuestados siguen una distribución normal, por lo que el control de normalidad de

las variables lo hemos realizado mediante un chequeo visual de los gráficos $Q-Q$ (*Quantile-Quantile plot*). La naturaleza discreta de las variables desaconseja el uso de contrastes como el de Kolmogorov-Smirnov o Shapiro-Wilks para la evaluación de la normalidad. Los gráficos $Q-Q$ son representaciones gráficas en las que se compara la distribución por cuantiles de las observaciones (eje ordenadas) versus los cuantiles de la distribución normal. Una línea (en rojo) representa la posición ideal que ocuparían las observaciones en este gráfico suponiendo que siguiesen una distribución perfectamente normal. En el gráfico 8 se aporta el ejemplo del gráfico $Q-Q$ correspondiente a la variable vigor.

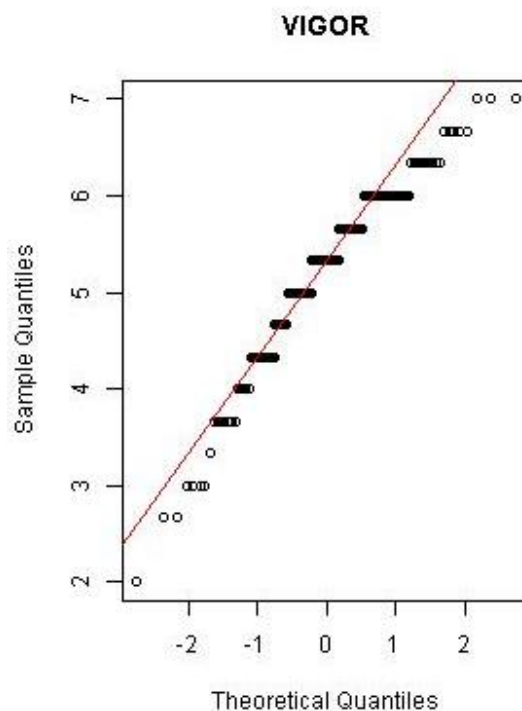


Gráfico 8: Q-Q plot correspondiente a vigor.

En este ejemplo se observa que el grueso de las observaciones sigue un comportamiento próximo al normal (nótese que la línea del gráfico $Q-Q$ presupone una distribución continua en lugar de discreta) salvo en los valores extremos, siendo este un patrón típico en las variables que muestran *heavy tails*, o un número apreciable (mayor que el que le correspondería si su distribución fuese

perfectamente normal) de observaciones en los extremos de la distribución. Parte de este comportamiento queda justificado si consideramos que el valor límite de la respuesta del encuestado es de 7 (lo mismo cabe decir del valor límite inferior de la encuesta al analizar algunas variables JD), mientras que el gráfico *Q-Q* parte del supuesto de que la variable es continua y presenta un recorrido infinito. Ninguna de las variables analizadas muestra un comportamiento que nos lleve a descartar la presunción de normalidad en su distribución. Los gráficos *Q-Q* correspondientes a la totalidad de variables analizadas en este estudio está disponible en el apéndice A.

Pasando a analizar el sesgo de las variables usando histogramas, las variables analizadas en este estudio muestran un sesgo que podríamos calificar de “positivista”: la mayoría de los empleados ha considerado que sus niveles de *engagement* quedan por encima del nivel que podríamos calificar de neutro (4) y han valorado consecuentemente por encima del nivel neutro la presencia de las variables positivas de PR y JR en su puesto de trabajo. A la luz de los datos podemos afirmar que la mayoría de las variables presentan *left-skew*, mientras que dos de las variables negativas (política organizacional y conflicto afectivo) presentan *right-skew*. Ninguno de estos parámetros invalida la aplicación de los métodos estadísticos usados en este estudio. El gráfico 9 muestra dos ejemplos del comportamiento descrito:

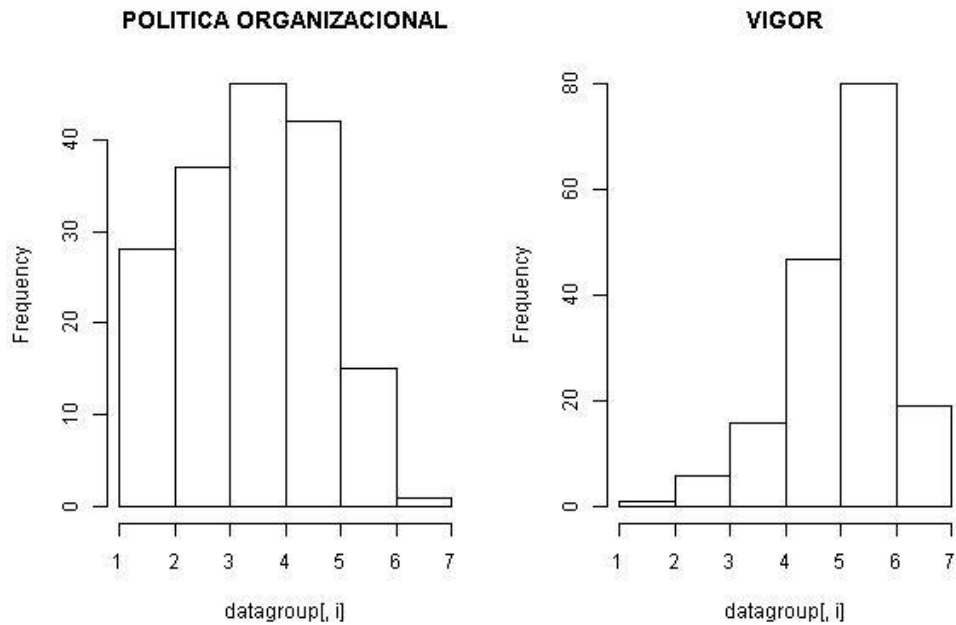


Gráfico 9: Histogramas de política organizacional y de vigor.

La política organizacional es la variable menos presente en los lugares de trabajo de los encuestados, con un valor medio de 3.52 (ver tabla 25) se trata de la variable JD más “negada” por los trabajadores, y así lo muestra el *right-skew* de su histograma. La variable vigor, por el contrario, muestra un notable *left-skew* que muestra el elevado nivel de vigor en el trabajo de los encuestados (valor medio de 5.2). Los histogramas correspondientes a la totalidad de variables analizadas en este estudio pueden ser consultados en el apéndice B.

VARIABLE	\bar{x}	σ
Vigor	5,21	0,94
Dedicación	5,72	0,89
Absorción	5,50	0,78
Diferencias del lenguaje	5,25	1,21
Estilo del lenguaje	4,80	0,99
Efecto Mum	4,66	1,37
Política organizacional	3,52	1,18
Conflicto afectivo	3,64	1,40
Demandas TIC	4,45	0,85
Riqueza del medio adecuada	4,66	0,88
Confianza	5,43	0,87
Visión compartida	4,78	1,03
Interacción social	4,79	0,93
Liderazgo transformacional	5,16	0,84
Cooperatividad	5,51	0,69
Habilidades comunicativas	5,07	0,77
Persistencia	5,66	0,77
Motivación x aprendizaje	5,38	0,97
Creatividad	5,44	0,69
Independencia	5,50	0,77
Disposición a la confianza	5,20	0,81
Competencia tecnológica	4,83	1,07
Habilidades interculturales	6,01	0,64

Tabla 25: Media aritmética y desviación estándar de las variables.

Por otra parte, una característica que conviene controlar en los modelos de regresión lineal múltiple es la existencia de multicolinealidad entre las variables que forman parte del modelo. La técnica usada en este estudio está basada en el indicador *Variance Inflation Factor* (VIF), que obedece a la siguiente expresión:

$$VIF_K = \frac{1}{1 - R_K^2}$$

Ecuación 5: *Variance inflation factor* (VIF)

Donde R_k^2 es el valor de R^2 obtenido al regresar la variable independiente k sobre el resto de las variables independientes que forman parte del modelo. A pesar de que no existe un umbral objetivo a partir del cual es posible afirmar que existe multicolinealidad entre las variables del modelo, es comúnmente aceptado que hay evidencias sólidas de multicolinealidad en las variables con $VIF \geq 5$, mientras que un valor de $VIF = 1$ señala la ausencia total de multicolinealidad. Los valores de VIF obtenidos en este estudio señalan que los modelos obtenidos no presentan problemas de multicolinealidad entre sus variables.

Capítulo 8

Resultados y discusión

Empezábamos esta tesis planteando una serie de preguntas que aspirábamos resolver sobre los factores que promueven la motivación, la involucración y la satisfacción en el trabajo de los miembros de GVTs; o en contraposición, entender los factores que los alejan de situaciones estresantes y de desconexión con su entorno laboral.

Con esta finalidad planteamos una serie de objetivos a partir de la identificación de los potenciales aspectos del trabajo y atributos personales que afectan los valores de *engagement*, para luego simplificarlos a un modelo significativo validado por los resultados empíricos de nuestro estudio.

En este capítulo valoramos estos resultados estadísticos en base a las expectativas iniciales y discutimos tanto las implicaciones prácticas como las limitaciones y potenciales sesgos de este estudio, para acabar con sugerencias para investigaciones futuras relacionadas con el tema.

8.1 Interpretación de los resultados

8.1.1 Modelo de constructos significativos para vigor

Siguiendo la metodología descrita en el apartado 7.3 para obtener el primer modelo de regresión lineal múltiple con todos los parámetros significativos ($pval < 0.05$) obtenemos los siguientes resultados:

	Estimate β_i	Std.Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	0.29269	0.65608	0.446	0.65610	
Política Organizacional	-0.12123	0.05310	-2.283	0.02371	*
Confianza	0.24193	0.07929	3.051	0.00266	**
Iteracción social	0.21261	0.06599	3.222	0.00154	**
Persistencia	0.26970	0.08946	3.015	0.00298	**
Independencia	0.27021	0.08897	3.037	0.00278	**

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.7158 on 163 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.4437, Adjusted R-squared: 0.4266

F-statistic: 26 on 5 and 163 DF, p-value: < 2.2e-16

Tabla 26: Coeficientes del modelo significativo para vigor.

Así el modelo en su expresión matemática se traduce como:

$$\widehat{Vigor} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Política Organizacional} + \beta_2 \times \text{Confianza} + \beta_3 \times \text{Iteracción social} \\ + \beta_4 \times \text{Persistencia} + \beta_5 \times \text{Independencia}$$

$$\widehat{Vigor} = 0.29 - 0.12 \times \text{Política Organizacional} + 0.24 \times \text{Confianza} \\ + 0.21 \times \text{Iteracción social} + 0.27 \times \text{Persistencia} \\ + 0.27 \times \text{Independencia}$$

Ecuación 6: Modelo de vigor

No encontramos ninguna contradicción en la clasificación de los constructos ya que las JD ejercen un efecto negativo sobre vigor mientras que los recursos, ya sean de JR o PR, generan un efecto positivo.

VARIABLE	VIF
Política organizacional	1,30
Confianza	1,58
Interacción social	1,24
Persistencia	1,55
Independencia	1,54

Tabla 27: Resultados del test VIF de las variables significativas del modelo de vigor.

Asimismo, podemos descartar la multicolinealidad entre las variables del modelo ya que los valores obtenidos del test VIF están lejos de los valores mínimos ($VIF \geq 5$) aceptados para sospechar de la existencia de multicolinealidad.

A raíz de estos resultados los elementos de las JD del modelo se ven reducidos considerablemente a un único factor significativo: la política organizacional. Aunque el resto de JD están correlacionadas negativamente con el vigor del *engagement*, estas variables no forman parte del modelo de regresión significativo. El vigor, que recordemos se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja y el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino (Salanova and Schaufeli, 2004), se ve afectado por la presencia de la política organizacional. Posiblemente, la política organizacional se relaciona más con la organización en general, especialmente con la dirección, sus procesos de toma de decisiones y las estrategias y políticas resultantes de la organización (Vigoda-Gadot and Talmud, 2010), por lo que una interpretación posible de este resultado es que los empleados no ven segura la inversión de grandes

dosis de energía para superar dificultades que están claramente afectadas por decisiones políticas ajenas a los miembros del equipo y su ámbito de influencia.

Como se ha comentado en apartados anteriores, el hecho habitual de que los miembros de los GVTs no pertenezcan a las mismas unidades funcionales o incluso organizaciones, sumado a las dificultades para formar relaciones de confianza debido a la virtualidad y la presencia de política organizacional, llevarán a que el comportamiento del empleado muestre una supresión de energía y de expresiones personales en el desempeño de las obligaciones de su rol, escondiendo su verdadera identidad, sentimientos y pensamientos (Kahn, 1990).

Variable		VIGOR	Política Organizacional	Confianza	Interacción social	Persistencia	Independencia
		1	2	3	4	5	6
1	VIGOR	1,00	-0,37	0,49	0,39	0,44	0,44
2	Política Organizacional	-0,37	1,00	-0,48	-0,24	-0,14	-0,11
3	Confianza	0,49	-0,48	1,00	0,44	0,24	0,24
4	Interacción social	0,39	-0,24	0,44	1,00	0,10	0,11
5	Persistencia	0,44	-0,14	0,24	0,10	1,00	0,58
6	Independencia	0,44	-0,11	0,24	0,11	0,58	1,00

Tabla 28: Matriz de correlaciones de las variables del modelo significativo para vigor.

Como era de esperar, la política organizacional presenta una correlación negativa ($R=-0.47$) con la confianza del equipo, y también en menor medida con la interacción

social ($R=-0.24$). La confianza y el apoyo social están más relacionados con los individuos del equipo, por lo tanto, es posible que en aquellas situaciones donde la confianza en los miembros del equipo y la interacción social sean a priori altos, ante un aumento de las percepciones de la política organizacional los propios miembros del equipo acrecienten la dependencia de los compañeros de trabajo. En estas situaciones es de esperar que la confianza en los colegas se vuelva más importante que la percepción de la política organizacional a la hora predecir los niveles de estrés, agotamiento o *burnout* (Vigoda-Gadot and Talmud, 2010) o viéndolo por el otro extremo del continuo, de vigor y *engagement*.

En cuanto a los constructos significativos de los JR, la aparición de la confianza en el modelo final no genera ninguna sorpresa. Ya en la primera definición del *engagement* por parte de Kahn (1990) incluye la importancia del sentimiento de seguridad para invertir la energía propia del “yo” en el rol del trabajo. Este sentimiento de seguridad psicológica surge cuando la confianza en el entorno de trabajo está presente, por lo que identificarán la situación como segura para invertir energía en el rol del trabajo (Kahn, 1990). La confianza es esencial para cualquier GVTs y permite a las personas participar en actividades asociadas a riesgos que no pueden controlar, invirtiendo la energía necesaria (Daim et al., 2012).

La interacción social, como dimensión estructural del capital social, puede estimular la confianza y la confiabilidad de los otros miembros, que representan la dimensión relacional del capital social. Estudios previos han sugerido que las relaciones de confianza evolucionan a partir de las interacciones sociales ya que a medida que dos actores interactúan a lo largo del tiempo, su relación de confianza se volverá más concreta, y es más probable que los actores se perciban unos a otros como confiables (Gabarro, 1978). Las interacciones sociales frecuentes y cercanas permiten que los actores se conozcan, compartan información importante y creen un punto de vista común (Tsai and Ghoshal, 1998). Esta interacción social es más difícil de generar en los entornos virtuales que en los presenciales y aunque los miembros del equipo no

pueden desarrollar confianza por el método tradicional, las interacciones sociales frecuentes y las experiencias compartidas siguen facilitando el desarrollo de la misma (Daim et al., 2012). La correlación ($R=0.44$) entre la confianza y la interacción social en nuestro modelo apoya estas teorías.

Como dato significativo a destacar en el modelo de vigor, tenemos que los mayores coeficientes corresponden a los constructos de los PR: en particular de la independencia ($\beta_i = 0.27$) y la persistencia ($\beta_i = 0.27$). Los PR parecen jugar un papel igualmente crucial, al igual que los JR, para explicar el *engagement* (Llorens et al., 2007; Xanthopoulou et al., 2007). En el caso de los GVTs, la independencia, entendida como la capacidad de planificar y organizar sus propias actividades sin apoyo externo será muy ventajosa ya que permitirá enfrentarse mejor a las condiciones de trabajo aisladas y a la falta de control externo. La persistencia incluye aspectos de la automotivación, la perseverancia a la consecución de objetivos y la capacidad de retomar actividades continuas después de interrupciones (Hertel et al., 2006). Podemos entender que la posesión de estas cualidades nos permite mantener altos niveles de energía o vigor en situaciones a priori desfavorables, es decir, a pesar de encontrar JD altas. De hecho, se revelan tan o más importantes para la consecución de un estado de *engagement* que la confianza o la interacción social, que precisamente son dos recursos difíciles de conseguir en los entornos virtuales.

Queremos destacar las ausencias en el modelo significativo de vigor de los constructos relacionados tanto con el lenguaje como con la tecnología. Aunque muchos autores identifican como procesos clave del éxito de los GVTs una buena comunicación intercultural a través de la tecnología, no podemos probar que este camino hacia el desempeño se realice a través del *engagement*. La mayor correlación entre el vigor y las variables de los JD y JR relacionados con la comunicación y la tecnología son las diferencias del lenguaje ($R=-0.25$).

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
	Vigor	Dedicación	Absorción	Diferencias del lenguaje	Estilo de comunicación	Efecto Mum	Política organizacional	Conflicto Afectivo	Demandas TIC	Riqueza del medio adecuada	Confianza	Visión compartida	Interacción Social	Liderazgo Transformacional	Cooperatividad	Habilidades comunicativas	Persistencia	Motivación x aprendizaje	Creatividad	Independencia	Predisposición a la confianza	Competencia tecnológica	Habilidades interculturales
1 Vigor	1,00	0,77	0,53	-0,25	-0,15	-0,10	-0,37	-0,24	-0,17	0,28	0,49	0,47	0,39	0,41	0,39	0,41	0,44	0,37	0,35	0,44	0,18	0,06	0,31
2 Dedicación	0,77	1,00	0,51	-0,17	-0,06	0,01	-0,31	-0,23	-0,13	0,23	0,39	0,44	0,26	0,44	0,38	0,37	0,37	0,32	0,28	0,36	0,18	0,08	0,24
3 Absorción	0,53	0,51	1,00	-0,06	-0,04	0,01	-0,15	-0,04	0,09	0,09	0,21	0,23	0,08	0,30	0,21	0,23	0,45	0,36	0,28	0,38	0,16	0,12	0,26
4 Diferencias del lenguaje	-0,25	-0,17	-0,06	1,00	0,41	0,26	0,30	0,28	0,19	-0,29	-0,12	-0,19	-0,18	-0,09	-0,02	-0,17	-0,10	-0,08	-0,08	-0,21	-0,14	-0,11	-0,14
5 Estilo de comunicación	-0,15	-0,06	-0,04	0,41	1,00	0,36	0,29	0,22	0,17	-0,24	-0,13	-0,09	-0,06	0,00	-0,02	-0,10	-0,16	-0,07	-0,03	-0,16	-0,20	0,02	-0,05
6 Efecto Mum	-0,10	0,01	0,01	0,26	0,36	1,00	0,26	0,27	0,13	-0,14	-0,22	-0,13	-0,10	-0,03	-0,07	-0,06	-0,04	-0,06	-0,09	0,02	-0,20	-0,07	-0,08
7 Política organizacional	-0,37	-0,31	-0,15	0,30	0,29	0,26	1,00	0,55	0,33	-0,38	-0,48	-0,38	-0,24	-0,36	-0,13	-0,08	-0,14	-0,06	0,03	-0,11	-0,32	-0,08	-0,08
8 Conflicto Afectivo	-0,24	-0,23	-0,04	0,28	0,22	0,27	0,55	1,00	0,29	-0,34	-0,45	-0,46	-0,25	-0,33	-0,16	-0,07	-0,11	-0,04	-0,03	-0,07	-0,16	-0,06	0,05
9 Demandas TIC	-0,17	-0,13	0,09	0,19	0,17	0,13	0,33	0,29	1,00	-0,33	-0,13	-0,16	-0,19	-0,10	0,04	0,07	-0,01	-0,01	0,03	-0,03	-0,05	0,07	0,19
10 Riqueza del medio adecuada	0,28	0,23	0,09	-0,29	-0,24	-0,14	-0,38	-0,34	-0,33	1,00	0,37	0,40	0,19	0,26	0,09	0,15	0,11	0,06	0,08	0,12	0,12	0,05	0,03
11 Confianza	0,49	0,39	0,21	-0,12	-0,13	-0,22	-0,48	-0,45	-0,13	0,37	1,00	0,69	0,44	0,50	0,41	0,31	0,24	0,23	0,23	0,24	0,42	0,04	0,24
12 Visión compartida	0,47	0,44	0,23	-0,19	-0,09	-0,13	-0,38	-0,46	-0,16	0,40	0,69	1,00	0,46	0,52	0,33	0,37	0,17	0,17	0,28	0,26	0,34	0,08	0,10
13 Interacción Social	0,39	0,26	0,08	-0,18	-0,06	-0,10	-0,24	-0,25	-0,19	0,19	0,44	0,46	1,00	0,37	0,23	0,16	0,10	0,09	0,04	0,11	0,16	-0,10	0,07
14 Liderazgo Transformacional	0,41	0,44	0,30	-0,09	0,00	-0,03	-0,36	-0,33	-0,10	0,26	0,50	0,52	0,37	1,00	0,38	0,36	0,33	0,28	0,22	0,28	0,29	0,16	0,17
15 Cooperatividad	0,39	0,38	0,21	-0,02	-0,02	-0,07	-0,13	-0,16	0,04	0,09	0,41	0,33	0,23	0,38	1,00	0,63	0,52	0,44	0,41	0,51	0,25	0,20	0,52
16 Habilidades comunicativas	0,41	0,37	0,23	-0,17	-0,10	-0,06	-0,08	-0,07	0,07	0,15	0,31	0,37	0,16	0,36	0,63	1,00	0,48	0,47	0,52	0,65	0,23	0,27	0,52
17 Persistencia	0,44	0,37	0,45	-0,10	-0,16	-0,04	-0,14	-0,11	-0,01	0,11	0,24	0,17	0,10	0,33	0,52	0,48	1,00	0,51	0,44	0,58	0,22	0,33	0,48
18 Motivación x aprendizaje	0,37	0,32	0,36	-0,08	-0,07	-0,06	-0,06	-0,04	-0,01	0,06	0,23	0,17	0,09	0,28	0,44	0,47	0,51	1,00	0,58	0,66	0,14	0,28	0,44
19 Creatividad	0,35	0,28	0,28	-0,08	-0,03	-0,09	0,03	-0,03	0,03	0,08	0,23	0,28	0,04	0,22	0,41	0,52	0,44	0,58	1,00	0,62	0,03	0,36	0,41
20 Independencia	0,44	0,36	0,38	-0,21	-0,16	0,02	-0,11	-0,07	-0,03	0,12	0,24	0,26	0,11	0,28	0,51	0,65	0,58	0,66	0,62	1,00	0,20	0,35	0,52
21 Predisposición a la confianza	0,18	0,18	0,16	-0,14	-0,20	-0,20	-0,32	-0,16	-0,05	0,12	0,42	0,34	0,16	0,29	0,25	0,23	0,22	0,14	0,03	0,20	1,00	0,11	0,18
22 Competencia tecnológica	0,06	0,08	0,12	-0,11	0,02	-0,07	-0,08	-0,06	0,07	0,05	0,04	0,08	-0,10	0,16	0,20	0,27	0,33	0,28	0,36	0,35	0,11	1,00	0,33
23 Habilidades interculturales	0,31	0,24	0,26	-0,14	-0,05	-0,08	-0,08	0,05	0,19	0,03	0,24	0,10	0,07	0,17	0,52	0,52	0,48	0,44	0,41	0,52	0,18	0,33	1,00

Tabla 29: Matriz de correlaciones de todas las variables del modelo teórico.

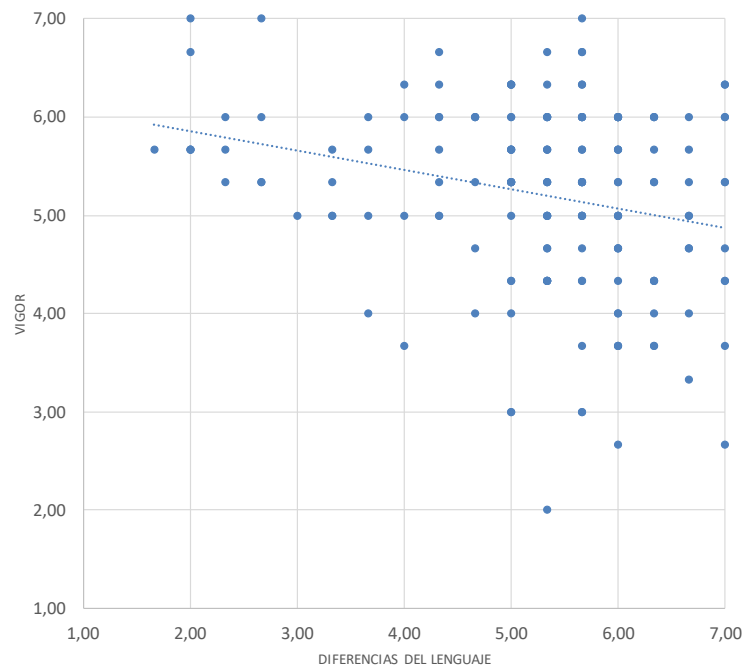


Gráfico 10: Diagrama de dispersión entre vigor y diferencias del lenguaje.

Aunque es una correlación considerada baja, si observamos el diagrama de dispersión de los datos entre ambas variables observamos que en presencia de altos valores de diferencias del lenguaje la dispersión de los valores de *engagement* es mayor. Esto nos induce a pensar que otros factores que no hemos tenido en cuenta pueden influir en esta relación como pueden ser la antigüedad en la empresa, los años de experiencia laboral en entornos de GVTs o incluso la fase inicial o final en la que se encuentren la formación de los GVTs en cada caso. No obstante, en nuestro caso, este fenómeno de las diferencias en la varianza (heterocedasticidad) lo hemos considerado moderado.

Otro factor que esperábamos encontrar con una correlación mayor es la predisposición a la confianza. En este caso en particular sospechamos que el hecho de que la segunda pregunta asociada al constructo (código Trust2) sea una pregunta inversa ha distorsionado los valores de la encuesta. Encontramos múltiples casos (51) en los que la desviación estándar (σ) de los valores de las tres preguntas (Trust1,

Trust2 y Trust3) son muy bajos ($\sigma < 0,9$) lo que nos hace sospechar o bien que la pregunta inversa no ha sido entendida o que nos encontramos con un caso de *straightlining*, es decir la tendencia a proporcionar las mismas respuestas a las preguntas en un bloque de preguntas (Zhang and Conrad, 2014).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n}}$$

Ecuación 7: Desviación estándar.

8.1.2 Modelo de constructos significativos para dedicación

Veamos el resultado de la regresión lineal múltiple con la dedicación como variable dependiente, el primer modelo con todos los parámetros significativos ($pval < 0.05$) se muestra a continuación:

	Estimate β_i	Std.Error	T value	Pr(> t)	
(Intercept)	1.76604	0.49361	3.578	0.000455	***
Visión compartida	0.24384	0.06528	3.735	0.000258	***
Liderazgo transformacional	0.22297	0.08328	2.677	0.008170	**
Persistencia	0.29004	0.07943	3.651	0.000350	***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.7469 on 165 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.3097, Adjusted R-squared: 0.2971
F-statistic: 24.67 on 3 and 165 DF, p-value: 3.065e-13
Residuals:
Min 1Q Median 3Q Max
-3.15951 -0.29321 0.07605 0.43517 1.87850

Tabla 30: Coeficientes del modelo significativo para vigor.

Así el modelo en su expresión matemática se traduce como:

$$\widehat{Dedicación} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Visión compartida} + \beta_2 \times \text{Liderazgo transformacional} \\ + \beta_3 \times \text{Persistencia}$$

$$\widehat{Dedicación} = 1.77 + 0.24 \times \text{Visión compartida} \\ + 0.22 \times \text{Liderazgo transformacional} + 0.29 \times \text{Persistencia}$$

Ecuación 8: Modelo de dedicación

Aunque las variables de los JD están correlacionadas negativamente con la dedicación del *engagement*, no llega ninguna a formar parte del modelo de regresión significativo.

VARIABLE	VIF
Visión compartida	1,38
Liderazgo transformacional	1,50
Persistencia	1,12

Tabla 31: Resultados del test VIF de las variables significativas del modelo de dedicación.

Asimismo, podemos descartar la multicolinealidad entre las variables del modelo ya que los valores obtenidos del test VIF están lejos de los valores mínimos ($VIF \geq 5$) aceptados para sospechar de la existencia de multicolinealidad.

En el modelo de dedicación tampoco encontramos ninguna contradicción en cuanto al signo de los resultados de las variables significativas. Todas las variables significativas de este modelo pertenecen a los recursos, tanto a los JR como a los PR, y ejercen un efecto positivo sobre la dedicación de *engagement*.

Variable		DEDICACIÓN	Vision compartida	Liderazgo transformacional	Persistencia
		1	2	3	4
1	DEDICACIÓN	1,00	0,44	0,44	0,37
2	Vision compartida	0,44	1,00	0,52	0,17
3	Liderazgo transformacional	0,44	0,52	1,00	0,33
4	Persistencia	0,37	0,17	0,33	1,00

Tabla 32: Matriz de correlaciones de las variables del modelo significativo para dedicación.

Podemos concluir que la dedicación, que recordemos denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo (Salanova and Schaufeli, 2004) no presenta en el modelo ninguna variable de JD que sea estadísticamente significativa. Los JR que finalmente se han hecho un hueco en el modelo de dedicación son la visión compartida ($\beta_i = 0.24$) y el liderazgo transformacional ($\beta_i = 0.22$). Recordemos que la visión compartida es una de las tres dimensiones del capital social, junto a la confianza y la interacción social. Estas dos últimas ya nos aparecen como variables significativas en el modelo de vigor del *engagement*, por lo que los resultados confirman la validez de las teorías del capital social relativas a los procesos motivadores que promueven el *engagement*.

En particular podemos conjeturar que la visión compartida está relacionada con el sentimiento de significación y el reto por el trabajo, y ayuda a los miembros del equipo a superar sus sentimientos negativos de fuera de su entorno directo, un fenómeno común en el caso de los GVTs, contribuyendo a reducir la ambigüedad, la

incertidumbre, el conflicto, la confusión y el malentendido de la comunicación (Baruch and Lin, 2012). La claridad que proporciona un objetivo común allana el camino hacia el reto del trabajo, y facilita que los empleados puedan tomar decisiones sinérgicas con los resultados operacionales de la organización sin necesidad de recurrir a la cadena de mando porque todos los empleados, no solo la alta gerencia, tienen una idea clara de los objetivos estratégicos de la organización (Loon Hoe, 2007). Los resultados de nuestro estudio parecen confirmar que la visión compartida fomenta la alta implicación laboral.

Con una visión compartida la gestión a través de la maraña de conflictos de interés que cohabitan en una organización, y más posiblemente en una virtual, se vuelve más fácil y menos estresante (Loon Hoe, 2007), siendo por tanto razonable esperar que favorezca un estado de *engagement*.

Por otro lado, los líderes transformacionales proporcionan significado al trabajo que realizan los empleados y pueden incitarles a aumentar de manera activa sus PR, por ejemplo, al estimular a los seguidores a pensar por su cuenta y tomar sus propias decisiones (Breevaart et al., 2014) por lo que nuestro estudio corrobora, y más en el caso de equipos virtuales, la aportación del liderazgo transformacional a la implicación y sentimiento de inspiración. El líder transformacional permite que los empleados aumenten el control sobre su propio trabajo, siendo ésta una condición importante para que los empleados cambien activamente su entorno de trabajo para su propio beneficio yendo más allá de lo formalmente requerido en su puesto de trabajo (Tims et al., 2012), mostrando así altos niveles de implicación laboral y por lo tanto, como prueban nuestros resultados, promoviendo la dedicación del *engagement*.

Los PR vuelven a aparecer en el modelo significativo de dedicación. La persistencia, que ya aparecía en el modelo significativo de vigor, aparece ahora con un coeficiente mayor ($\beta=0.29$). No debería sorprender esta relación si analizamos las definiciones de dedicación del *engagement* y de persistencia como PR, que comparten rasgos

comunes. Si por un lado la persistencia nos habla de la perseverancia a la consecución de objetivos, la capacidad de esfuerzo continuado en el tiempo y la automotivación (Hertel et al., 2006), por otro lado la dedicación se define como implicación y reto por el trabajo, sentimiento de significación, entusiasmo e inspiración (Salanova and Schaufeli, 2004). Claramente se observan los paralelismos entre ambas y este estudio colabora a validar su relación.

8.1.3 Modelo de constructos significativos para absorción

Por último, presentamos el resultado de la regresión lineal múltiple con la absorción como variable dependiente del modelo. El modelo con todos los parámetros significativos ($pval < 0.05$) es el siguiente:

	Estimate β_i	Std.Error	T value	Pr(> t)	
(Intercept)	2.28457	0.44351	5.151	7.31e-07	***
Visión compartida	0.11233	0.05222	2.151	0.0329	*
Persistencia	0.34601	0.08090	4.277	3.20e-05	***
Motivación x aprendizaje	0.13272	0.06353	2.089	0.0383	*

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.6878 on 165 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.2464, Adjusted R-squared: 0.2327
F-statistic: 17.98 on 3 and 165 DF, p-value: 3.823e-10
Residuals:
Min 1Q Median 3Q Max
-2.95814 -0.425700 0.00272 0.48295 1.33565

Tabla 33: Coeficientes del modelo significativo para absorción.

Así el modelo en su expresión matemática se traduce como:

$$\widehat{Absorción} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Visión compartida} + \beta_2 \times \text{Persistencia} \\ + \beta_3 \times \text{Motivación x aprendizaje}$$

$$\widehat{Absorción} = 2.28 + 0.11 \times \text{Visión compartida} + 0.35 \times \text{Persistencia} \\ + 0.13 \times \text{Motivación x aprendizaje}$$

Ecuación 9: Modelo de absorción.

Aunque las variables de JD están correlacionadas negativamente con la absorción del *engagement*, estas variables tampoco forman parte del modelo de regresión significativo al igual que pasaba en el modelo de dedicación.

Asimismo, podemos descartar la multicolinealidad entre las variables del modelo ya que los valores obtenidos del test VIF están lejos de los valores mínimos ($VIF \geq 5$) aceptados para sospechar de la existencia de multicolinealidad.

VARIABLE	VIF
Visión compartida	1,04
Motivación x aprendizaje	1,37
Persistencia	1,37

Tabla 34: Resultados del test VIF de las variables significativas del modelo de absorción.

En el modelo de absorción tampoco encontramos ninguna contradicción relativa al signo de los resultados de las variables significativas. Todas las variables significativas de este modelo pertenecen a los recursos, tanto a los JR como a los PR, y ejercen un efecto positivo sobre la absorción de *engagement*.

La absorción tiene un comportamiento algo distinto al vigor y la dedicación del *engagement* que son consideradas las dimensiones nucleares del concepto (Schaufeli and Bakker, 2004). Algunos autores (Langelaan et al., 2006) comparan la absorción con el concepto de *flow* (Csikszentmihalyi, 1991) pero siendo un estado más persistente en el tiempo. El *flow* se define como un pico de experiencia óptima que se caracteriza por la atención focalizada, mantener la mente clara, un estado de unión entre cuerpo y mente, consiguiendo una concentración sin esfuerzo con pérdida de la noción del tiempo, pero englobado en un sentimiento de satisfacción. Estos mismos autores cuestionan si la absorción debe ser parte central de *engagement* o por el contrario debería ser tratada como una consecuencia del estado de *engagement* definido por vigor y dedicación, lo que otros (Macey and Schneider, 2008) llamaban *behavioural engagement*.

Al igual que en el modelo de dedicación volvemos a encontrar la visión compartida ($\beta_i = 0.112$), aunque en este modelo de absorción presenta un coeficiente inferior comparado con los valores de los coeficientes de los PR. El hecho de tener una visión compartida debería permitir al miembro del equipo centrarse en lo verdaderamente importante y generar ese estado de satisfacción al cual hace referencia la definición de absorción debido a su contribución a la consecución de los objetivos colectivos y la misión de toda la organización (Tsai and Ghoshal, 1998).

En el modelo de absorción los PR vuelven a tener una influencia predominante. La persistencia ($\beta_i = 0.35$) repite como variable significativa con mayor coeficiente incluso que en los modelos de vigor y dedicación, y aparece la motivación por el aprendizaje ($\beta_i = 0.13$), aunque con un coeficiente inferior.

Variable		ABSORCIÓN	Vision compartida	Persistencia	Motivación x aprendizaje
		1	2	3	4
1	ABSORCIÓN	1,00	0,23	0,45	0,36
2	Vision compartida	0,23	1,00	0,17	0,17
3	Persistencia	0,45	0,17	1,00	0,51
4	Motivación x aprendizaje	0,36	0,17	0,51	1,00

Tabla 35: Matriz de correlaciones de las variables del modelo significativo para absorción.

Aunque la persistencia se la relaciona más con vigor, en especial cuando se le refiere a los altos niveles de energía y resistencia mental, la voluntad de invertir esfuerzo mientras se trabaja y la persistencia ante las dificultades (Salanova et al., 2005), esta variable ha correlacionado con los tres aspectos de *engagement* de manera similar; vigor ($r = 0,44$), dedicación ($r = 0,37$) y absorción ($r = 0,45$). De hecho, la contribución de la persistencia a cada uno de los modelos es precisamente en vigor ($\beta_i = 0,27$) donde sus parámetros de regresión son menores comparados con dedicación ($\beta_i = 0,29$) y absorción ($\beta_i = 0,35$).

El otro recurso personal que pasa el corte de la significatividad es la motivación por el aprendizaje. Si analizamos las preguntas de nuestro cuestionario asociadas con esta variable, podemos entender que individuos que puntúan altos valores en la motivación por el aprendizaje sean más propensos a entrar en un estado de absorción.

Código	Cuestiones
Learn1	Complex topics fascinate me.
Learn2	I enjoy working on the solution to difficult tasks.
Learn3	I enjoy being confronted with new and unanticipated tasks during work.

Tabla 36: Cuestionario de motivación por el aprendizaje.

La motivación por el aprendizaje relaciona la dificultad de los retos que encuentran en el trabajo con un sentimiento de disfrute al abordarlos. Es por tanto lógico pensar, y así parecen mostrar nuestros resultados, que los individuos con valores altos de motivación por el aprendizaje, incluso ante la presencia de JD, serán más proclives a alcanzar un estado de absorción.

8.1.4 Análisis de las correlaciones entre las variables de JD, JR y PR

Antes de entrar a valorar en detalle los valores de correlaciones entre variables independientes queremos valorar positivamente el resultado del estudio exploratorio del análisis clúster. Aunque este estudio no está basado en las correlaciones de las variables, agrupa las variables que están a menor distancia euclídea. Si los resultados en valores absolutos se parecen, las variables altamente correladas medidas en la misma escala tenderán a estar a menor distancia. Este nos permite, de manera exploratoria, confirmar lo bien o mal que hemos hecho las agrupaciones de variables en nuestro modelo teórico comparándolas con el resultado del análisis.

La primera, y esperada, agrupación de variables está formada por las tres dimensiones de *engagement*. A estas se le suman el liderazgo transformacional y la confianza, que ambas aparecen en los modelos significativos y con valores absolutos similares. La predisposición a la confianza y la confianza tienen comportamientos muy parecidos.

Todas las variables asociadas a PR están perfectamente agrupadas, con la excepción de la competencia tecnológica, que como vemos en las correlaciones de la Tabla 29, tiene un comportamiento errático con todo el resto de las variables.

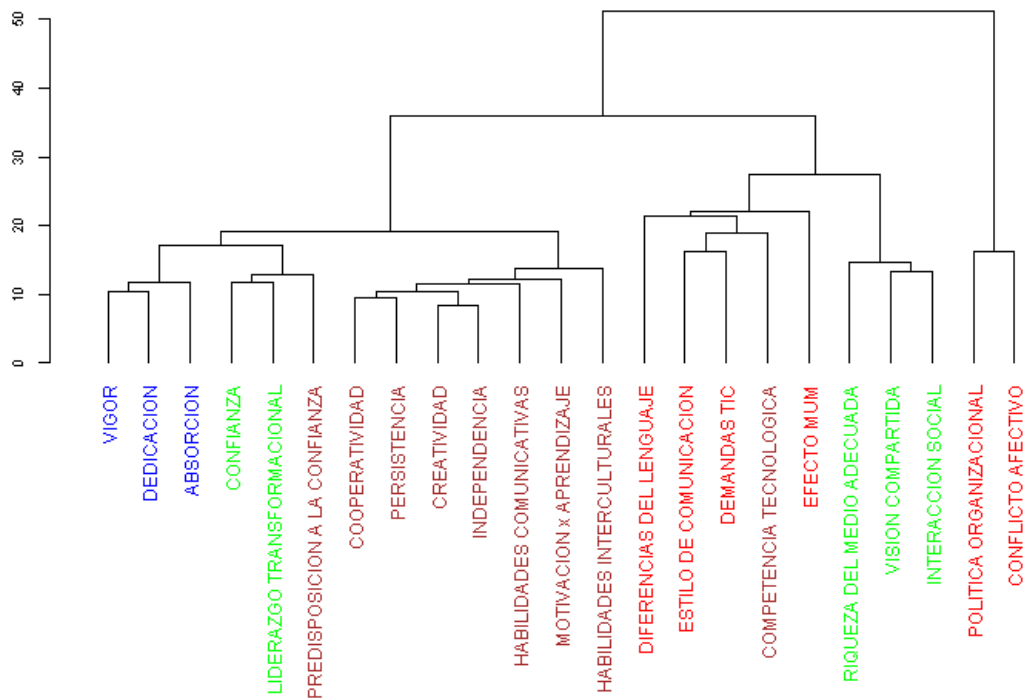


Gráfico 11: Dendrograma del análisis clúster.

El grupo restante de JR, formado por la visión compartida, la interacción social y la riqueza del medio adecuada los clusteriza más tarde incluso que los JD asociados con el lenguaje y la tecnología. Esto se puede deber a que sus valores medios de estos JR (4.66, 4.78 y 4.79) son significativamente inferiores a los de *engagement* (5.21, 5.72 y 5.50) todo y tener correlaciones moderadas entre ellos y aparecer en los modelos significativos.

Por último, la política organizacional se sitúa a la máxima distancia de las variables de *engagement* y se agrega en el primer paso con el conflicto afectivo por estar las dos

variables muy correlacionadas. Esto es coherente al ser la política organizacional la única variable significativa de los JD en los tres modelos de las dimensiones de *engagement*. El análisis clúster, por lo tanto, nos sugiere que nuestras agrupaciones de variables en torno a JD, JR Y PR son a priori acertadas.

En cuanto al análisis de correlaciones entre las variables del modelo teórico, siguiendo los criterios aceptados en el campo de las ciencias sociales y la psicología (Cohen, 1992; Gusakov et al., 1984) consideraremos correlaciones moderadas aquellas cuyos valores oscilen entre $0.3 > r > 0.5$ y fuertes las que cumplan $r > 0.5$.

Observamos que la política organizacional correlaciona con múltiples variables de manera moderadamente negativa (liderazgo transformacional, visión compartida, confianza) lo que puede haber impedido su inclusión en el modelo de dedicación debido a la multicolinealidad de las variables.

Sospechamos que el mismo efecto de multicolinealidad ha eliminado de los modelos al conflicto afectivo que muestra una fuerte correlación positiva con la política organizacional y un comportamiento muy similar al de esta con el resto de los JR.

El liderazgo transformacional también está fuertemente correlacionado con el capital social, en especial con la confianza y la visión compartida y de manera más moderada con la interacción social. Todas estas correlaciones eran de esperar, aunque no podíamos predecir su nivel de significación en nuestro modelo ni los posibles efectos derivados de la multicolinealidad.

	<i> r > 0,3</i>																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Vigor	1,00	0,77	0,53																					
Dedicación	0,77	1,00	0,51																					
Absorción	0,53	0,51	1,00																					
Diferencias del lenguaje				1,00	0,41																			
Estilo de comunicación				0,41	1,00	0,36																		
Efecto Mum					0,36	1,00																		
Política organizacional							1,00	0,55	0,33	-0,38	-0,48	-0,38												
Conflicto Afectivo							0,55	1,00		-0,34	-0,45	-0,46												
Demandas TIC							0,33		1,00	-0,33														
Riqueza del medio adecuada										1,00	0,37	0,40												
Confianza										0,37	1,00	0,69	0,44	0,50	0,41	0,31						0,42		
Visión compartida										0,40	0,69	1,00	0,46	0,52	0,33	0,37						0,34		
Interacción Social											0,44	0,46	1,00	0,37										
Liderazgo Transformacional														1,00	0,38	0,36	0,33							
Cooperatividad														0,38	1,00	0,63	0,52	0,44	0,41	0,51				0,52
Habilidades comunicativas														0,36	0,63	1,00	0,48	0,47	0,52	0,65				0,33
Persistencia														0,33	0,52	0,48	1,00	0,51	0,44	0,58				0,33
Motivación x aprendizaje															0,44	0,47	0,51	1,00	0,58	0,66				0,44
Creatividad															0,41	0,52	0,44	0,58	1,00	0,62				0,36
Independencia															0,51	0,65	0,58	0,66	0,62	1,00				0,35
Predisposición a la confianza											0,42	0,34									1,00			0,35
Competencia tecnológica																						1,00		0,33
Habilidades interculturales																							1,00	0,33
																								0,33
																								1,00
																								0,33
																								1,00

Tabla 37: Matriz de correlaciones moderadas y fuertes del modelo teórico.

Las JD, JR y PR relacionados con la comunicación y la multiculturalidad han sido excluidos de los tres modelos significativos. En el caso de los PR, la comunicación y la multiculturalidad están representados por las habilidades interculturales y las habilidades comunicativas. Aunque ambas correlacionan moderadamente con vigor, tienen una mayor correlación con el resto de variables independientes pertenecientes a los PR que nos vuelve a hacer sospechar de un efecto de multicolinealidad con las variables dependientes del *engagement*.

8.1.5 Resumen del modelo significativo

Siguiendo la representación gráfica que hemos usado en apartados anteriores, podemos representar los modelos significativos para cada uno de los aspectos de *engagement* de la siguiente manera:

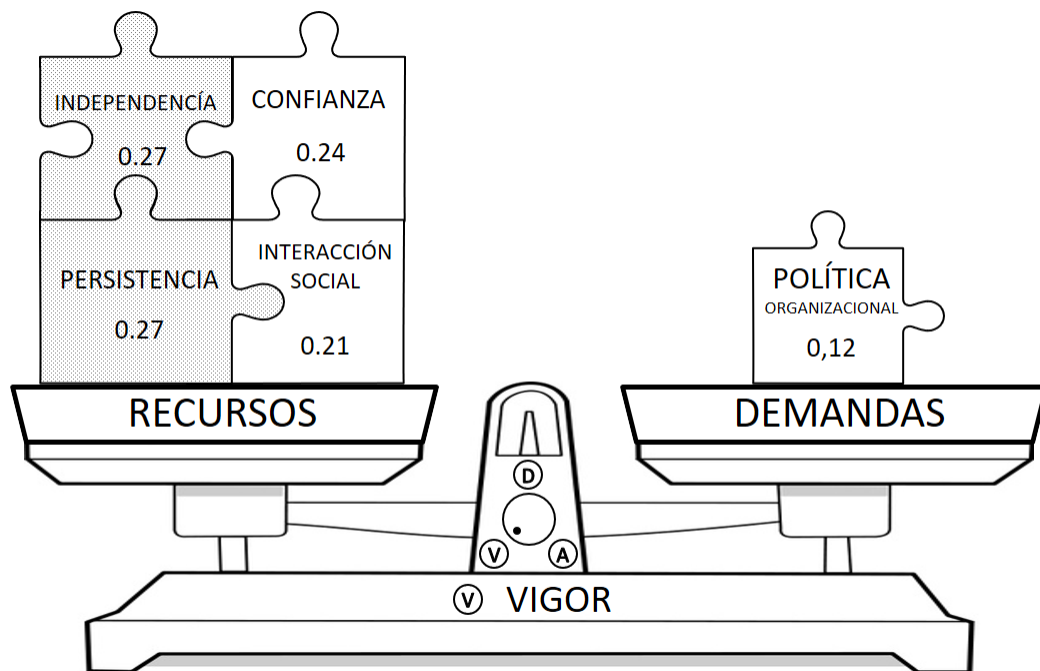


Figura 15. Modelo gráfico conceptual significativo para vigor (elaboración propia).

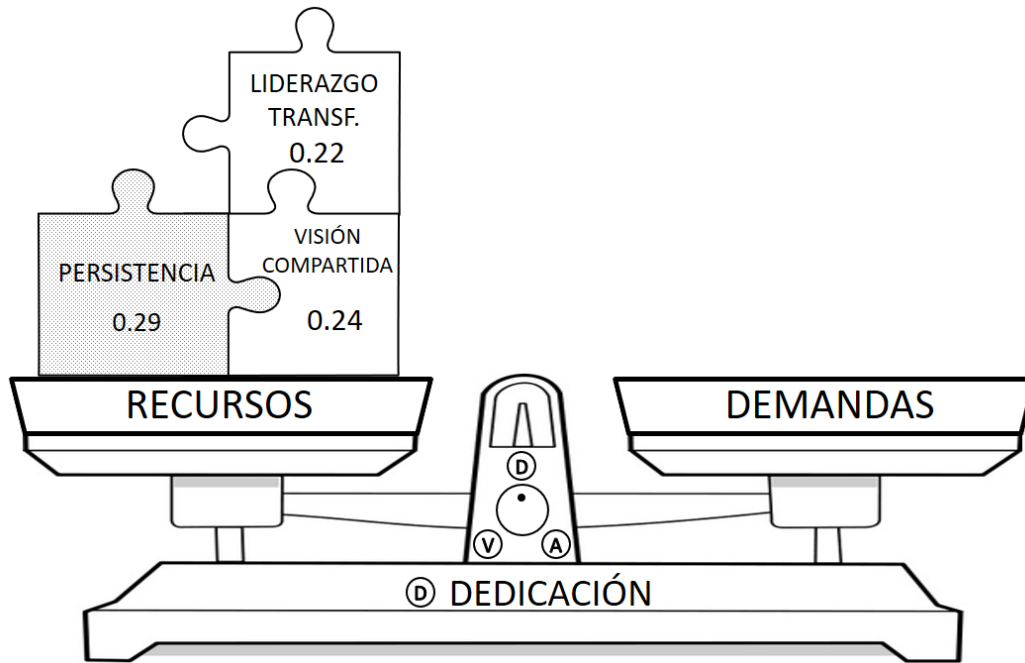


Figura 16. Modelo gráfico conceptual significativo para dedicación (elaboración propia).

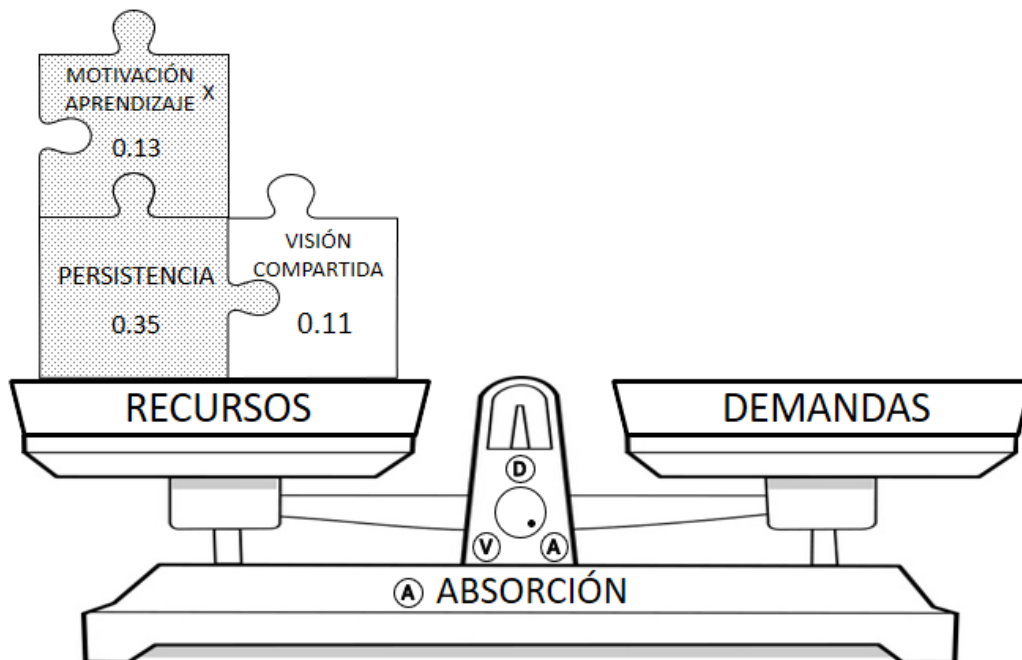


Figura 17. Modelo gráfico conceptual significativo para absorción (elaboración propia).

8.2 Implicaciones prácticas

Varias son las implicaciones deducibles de los resultados obtenidos en este estudio tanto para las empresas como para los líderes de GVTs

La primera es referente a las JD significativas que afectan a los miembros de estos equipos. En los tres sub-modelos, la única variable que ha pasado el corte de la significatividad es la política organizacional. Recordemos que esta se suele relacionar más con la organización en general, especialmente con la dirección, sus procesos de toma de decisiones y las estrategias y políticas resultantes de la organización (Vigoda-Gadot and Talmud, 2010). Las políticas de *engagement* que se centran únicamente en las acciones de los mandos intermedios identificándolos como la causa principal, y a veces incluso única, de los problemas derivados de la falta de motivación e involucración de los empleados no serán efectivas cuando se apliquen a GVTs. Es posible que los sujetos de nuestro estudio al tener altos niveles de educación y un mejor entendimiento de la visión general de la empresa comparados con equipos presenciales o trabajadores poco cualificados estén más expuestos a la política organizacional en su versión más estratégica. Muy posiblemente la exposición de los miembros de los GVTs a las decisiones estratégicas tomadas fuera de su alcance más cercano y la evidencia de esta política organizacional jugada en un tablero más global les hace más sensibles a este tipo de percepciones. Esta incertidumbre en el entorno del individuo y su incapacidad para predecir situaciones futuras (Ferris et al., 1989; Vigoda, 2002) generarán los efectos desmotivadores y de frustración que precisamente queremos evitar.

La transparencia desde la alta dirección sobre el proceso de toma de decisiones y los comportamientos orientados hacia el cumplimiento de la estrategia organizacional deben ser correctamente explicados. Esto evitará sospechas en los miembros de GVTs de que estas decisiones y acciones pueden estar influidas a maximizar los intereses

propios y beneficiar al que las toma o acciona, tanto a corto o largo plazo, a expensas de la situación o necesidades del equipo o empresa (Ferris et al., 1989).

Aunque la política organizacional es la única JD significativa en nuestro modelo no podemos ignorar las correlaciones existentes entre otras demandas del modelo teórico. Las diferencias del lenguaje y el conflicto afectivo obtienen menor correlación con los aspectos de *engagement*, esto no implica que ni el líder ni la organización deban obviarlas como potenciales factores generadores de estrés. Nuestros datos sugieren que los efectos de la política organizacional son predominantes, pero en el seno de los GVTs el líder debe asegurar que no se generan malentendidos debido a estas diferencias del lenguaje y mucho menos que estos generen conflictos que muchas veces permanecen ocultos y pueden derivar en conflictos afectivos. De hecho, la fuerte correlación ($r = 0.55$) entre el conflicto afectivo y la política organizacional que se aprecia en los resultados da a entender que, aunque no sean la prueba de ninguna causalidad entre ellos, sí que es habitual encontrar ambos factores conviviendo entre las percepciones de los miembros con valores bajos de *engagement*.

Otra gran aportación de los resultados de este estudio es la relevancia que adquieren los recursos personales en todo el modelo. Hasta ahora muchos de los estudios sobre *engagement* relegaban los recursos personales a un segundo plano. Esto implica que es fundamental prestar especial atención a la fase de selección de los miembros de los GVTs. Es evidente que un miembro del equipo que goza de las cualidades de persistencia, independencia y motivación por el aprendizaje está muchísimo mejor preparado para lidiar con las situaciones potencialmente estresantes que un entorno virtual y global ofrece. De otra manera podemos también concluir que miembros que no gocen de estas características estarán mucho más expuestos al riesgo de acabar en un estado de estrés, desmotivados y poco involucrados en su rol de trabajo.

La importancia de las habilidades personales que muestra nuestro estudio confirma nuestras sospechas que no todo el mundo está igualmente preparado para lidiar con la multiculturalidad y la virtualidad de igual manera. El resto de PR no incluidos en los modelos significativos, en especial los aspectos relacionados con las competencias para el trabajo en equipo y las habilidades de autogestión, correlacionan fuertemente entre ellas. Esto implica que, aunque nos concentremos en la captación de candidatos en base a su persistencia, su independencia y su motivación por el aprendizaje, podemos guiarnos adicionalmente en nuestra selección de personal por los restantes PR del trabajo en equipo y las habilidades de autogestión. Todos estos PR, aunque están moderadamente correlacionados con los aspectos de *engagement*, muestran una fuerte relación entre ellos por lo que es de esperar encontrarlos también presentes en los aspirantes a miembros de GVTs.

Comentario aparte merecen las habilidades multiculturales que, aunque no han resultado ser significativos en ninguno de los modelos, en la práctica no pueden simplemente ignorarse. No podemos recomendar, basados simplemente en el resultado estadístico, que se obvien las habilidades relacionadas con la comunicación intercultural. Este es un factor ampliamente estudiado ya que el 50% de los equipos virtuales no logran implementar y alcanzar sus objetivos estratégicos debido a su incapacidad para enfrentar y gestionar las condiciones de trabajo diversificadas, y son una barrera importante para hacer negocios comúnmente aceptada (Kadocnikova, 2012). Lo que sí podemos afirmar es que su influencia a la hora de motivar y energizar a los miembros de los GVTs es menor que otras habilidades como la persistencia y la independencia, que preparara mejor a estos a para lidiar con las JD del trabajo virtual y global.

Por otro lado, podemos eliminar del modelo a la competencia tecnológica por no ejercer ninguna o muy poca influencia. Aunque la tecnología está muy presente en los equipos virtuales, quizás la facilidad de uso y adaptación a nuevas herramientas, siendo éstas cada vez más enfocadas al usuario final, no daría aparentemente ninguna

ventaja adicional a los miembros que sean más competentes tecnológicamente a la hora de motivarles para el trabajo virtual.

Otra relación que hemos podido probar a través de los resultados obtenidos es que el capital social favorece la aparición de *engagement* a nivel individual. El capital social se supone clave para facilitar la creación de valor en las empresas (Nahapiet and Ghoshal, 1998), y lo hace a través del *engagement* de los empleados, al menos en el caso de los GVTs. Las tres dimensiones del capital social (estructural, relacional y cognitiva) se ven representadas en los tres modelos de vigor, dedicación y absorción. En el de vigor con la interacción social y la confianza, y en el de dedicación y absorción con la visión compartida.

Estos resultados deben motivar aún más a los líderes para invertir tiempo en asegurarse de que existe la suficiente interacción social entre los miembros de los equipos; y si no puede ser cara a cara como parte de reuniones periódicas, al menos encontrando tiempo y forzando estas interacciones de manera virtual. Este es el vehículo para generar un clima de confianza en el cual todos los miembros del equipo se identifiquen con un objetivo común. En el caso de los GVTs, donde aparecen mayores dificultades para coordinar tareas y construir relaciones (Purvanova and Bono, 2009), el liderazgo transformacional es la otra herramienta que dirige a los miembros hacia este clima de confianza y corrige la dirección tantas veces como sea necesario hacia la visión compartida del equipo.

En resumen, las recomendaciones que se pueden deducir de este estudio apuntan tanto hacia qué características personales se deben buscar para la selección de los miembros de los equipos (la persistencia, la independencia y la motivación por el aprendizaje), como a qué estilo de liderazgo es necesario para dirigirlos (liderazgo transformacional), y cuáles son las actividades y responsabilidades en las que el líder debe centrarse (asegurar la interacción social, recordar y realinear la visión compartida, generar un estado de confianza mutua). Con estos recursos estaremos

protegiendo a los miembros de los equipos ante la mayor amenaza para alcanzar el estado de *engagement*, que son las decisiones de la empresa motivadas por intereses personales o políticos que ignoran los objetivos colectivos del equipo del trabajo o de la organización en general (Vigoda-Gadot and Talmud, 2010).

8.3 Limitaciones, debilidades y sesgos

Nuestro estudio no está exento de limitaciones y deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados.

Los constructos de nuestro modelo teórico, que recordemos es previo a ser validado en nuestro experimento, se basan en una detallada revisión bibliográfica sobre múltiples temas afines a GVTs y *engagement*. Por este motivo no podemos descartar que su selección esté condicionada por nuestra propia experiencia laboral en entornos de GVTs y que existan otros constructos que pudieran formar parte del modelo.

Referente a las limitaciones relativas a la selección de las preguntas del cuestionario, debemos explicar que estas han sido elegidas teniendo en mente no exceder de un número máximo de cuestiones en el cuestionario consolidado. De esta manera pretendíamos evitar que los candidatos declinaran nuestra invitación a participar y también minimizar la ratio de abandono debido al tiempo excesivo para completarlo. Como resultado de esta criba, hay secciones basadas en cuestionarios de otros autores usados para validar los mismos constructos, que los hemos adaptado o reducido a un menor número de cuestiones. Los criterios a la hora de reducir estos cuestionarios han sido múltiples. Desde una valoración de los resultados de estos estudios de otros autores para identificar las cuestiones más significativas, hasta la eliminación de cuestiones particulares, justificadas por el conocimiento de la población y el entorno laboral, ya que no aplicaban por carecer de sentido o describir situaciones que a

ciencia cierta se sabía que no se producían. No se puede descartar que estas modificaciones en los cuestionarios originales den como resultado una variación en la valoración global del constructo a medir.

Aunque hemos intentado prevenir que el cuestionario no excediera de cierto número de preguntas y de una duración estimada, no podemos descartar que haya sesgo en la parte final del cuestionario por una disminución de la motivación, reflejándose en respuestas más estereotipadas o incluso en *straightlining* (Zhang and Conrad, 2014), aunque si las hubiera estas suelen producirse dentro del grupo de preguntas pertenecientes al mismo constructo (Herzog and Bachman, 1981).

También entendemos que el orden establecido de las preguntas, en las cuales encontramos primero el cuestionario de *engagement* (UWES9) para luego entrar a valorar todas las dificultades o JD que potencialmente se encuentran en su día a día podrían condicionar las respuestas, principalmente a las cuestiones del UWES. Aunque el hacer una evaluación de los niveles de *engagement* de la población no es el motivo de este estudio, sino encontrar las relaciones de los factores que motivan cada uno de los tres aspectos del concepto, nos vemos obligados destacar los valores sorprendentemente altos que hemos encontrado en nuestro estudio. Sobre la escala de 7 puntos Likert obtenemos un promedio de vigor de 5,213, de dedicación de 5,724 y de absorción de 5,495. No podemos obviar que el orden de las preguntas en este caso pudiera haber condicionado las respuestas. Estos resultados sorprendentemente altos también se pueden achacar al sesgo de deseabilidad social (*social desirability bias*) (Fisher, 1993) o de consentimiento (*acquiescence bias*) (Baron-Epel et al., 2010).

Otra limitación del presente estudio es el relativamente pequeño número de empleados (169) pertenecientes a la misma organización y que están englobados todos en la industria de automoción, lo que a priori limita la generalización de sus resultados. Como detalle positivo al respecto, podemos resaltar que la muestra no fue

estrictamente homogénea, ya que los participantes trabajaban en diferentes funciones y regiones, en distintos puestos, tareas y niveles de responsabilidad. Consideramos también la posibilidad de que alguno de los participantes de la encuesta, todo y haber sido identificados por su responsable funcional primero como miembros de GVTs y suponiendo que después de leer la definición de miembro de un GVTs en la carta de invitación y entenderla haya decidido participar en el estudio, este participante no represente perfectamente las características de la población del estudio. En cualquier caso, aunque no es descartable, entendemos que sería poco probable.

El experimento está basado en encuestas autoinformadas, por lo que se debe considerar que hay un sesgo debido a la varianza del método común (*common method bias*) (Conway and Lance, 2010), ya que las valoraciones de las variables dependientes e independientes se obtienen de la misma fuente o evaluador. No obstante, la cantidad de varianza atribuible a los sesgos del método común varía considerablemente según la disciplina y el tipo de constructo a investigar. Como ejemplo similar a nuestro estudio, mencionar las medidas típicas de desempeño en el trabajo contienen un promedio de varianza del método del 22.5% (Podsakoff et al., 2003). Estos sesgos son motivados por diferentes causas: desde el deseo de mostrar respuestas consistentes y racionales buscando similitudes entre cuestiones, las teorías implícitas de los encuestados sobre las propias variables, la búsqueda de la aprobación social intentando mantener coherencia entre lo socialmente aceptable y los comportamientos reportados, entre varios otros (Podsakoff et al., 2003). Sin embargo, dado que estamos estudiando procesos motivacionales psicológicos, es difícil obtener esta información con otro método que no sea una encuesta autoinformada.

Finalmente, el diseño de nuestro estudio es correlacional, por lo que es necesario tener precaución con respecto a las interpretaciones causales del análisis de nuestros resultados.

8.4 Sugerencias para investigaciones futuras

En vista a las limitaciones presentadas y los resultados obtenidos deseamos proponer áreas de mejora y direcciones para los futuros estudios a realizar con el fin de continuar profundizando en el estudio del *engagement* en entornos virtuales y globales.

En primer lugar, sería interesante poder replicar los resultados con otros grupos poblacionales, a poder ser más numerosos y más heterogéneos en cuanto a industria, función y tipo de tareas, pero siempre dentro de las mismas premisas de pertenencia a GVTs.

En este estudio no hemos tenido en cuenta los factores demográficos para el análisis e interpretación de los resultados, sino únicamente para asegurar la exposición multicultural de los candidatos y eliminar los no adecuados. Por lo tanto, sería interesante para futuros estudios analizar si hay diferencias o tendencias asociadas a características demográficas. Como ejemplo, en nuestro estudio, aunque no está registrado en los datos de las encuestas, sabemos que hay muy pocas mujeres. Otros factores que pueden ser de interés son la edad, antigüedad en la empresa, categoría laboral o grado, nacionalidad y la función. El hecho que la política organizacional, el estilo de liderazgo y el capital social estén presentes en el modelo deja el campo abierto a entender si hay factores demográficos que distorsionen la visión de estos, ya sea por la posición en la empresa, la antigüedad o las diferencias generacionales y sus valores.

En vista también de los resultados, sería conveniente revisar las cuestiones eliminadas de los cuestionarios originales de los otros autores, en especial las que pertenezcan tanto a los constructos significativos de los modelos como a los que sin ser significativos mantienen correlaciones muy parecidas a los anteriores con los aspectos de *engagement*. La amplitud de este estudio ha sido sin duda muy ambiciosa, por la variedad de constructos de distinta naturaleza usados para formar un modelo

genérico aplicable a GVTs. Este estudio marca la dirección a seguir para estudios futuros, que permitan realizar experimentos más específicos con el fin de profundizar en los efectos particulares de las JD y JR, así como de los PR. Análisis parciales de estos grupos de constructos permitirán profundizar más en detalle, con cuestionarios más completos y pudiendo aislar los efectos entre JD y JR en los análisis multivariantes.

Finalmente, lo que este trabajo sí permite es eliminar de futuros estudios ciertos constructos que, aunque parecen relevantes en la literatura y en estudios empíricos relacionados con el éxito, el desempeño, el fracaso y otros resultados en entornos de GVTs, no lo son través de los valores de *engagement*. Al mismo tiempo, no podemos descartar que haya otros constructos que no se han considerado en el modelo inicial que puedan formar parte por derecho propio del modelo significativo para GVTs, por lo que una vigilancia continua de la nueva literatura tanto en el campo de los GVTs como en el de *engagement* es recomendada.

Capítulo 9

Conclusión

Esta tesis contribuye a llenar en gran medida el gap existente en la literatura para entender los factores que promueven los estados de *engagement* en el entorno de los GVTs.

A través de una detallada metodología se consigue identificar las principales teorías existentes y adoptar para este estudio una definición clara y concisa del concepto de *engagement*. Adicionalmente, para cumplir los objetivos iniciales de la tesis, era necesario que esta definición estuviera asociada a una herramienta (UWES) que nos permitiera medir de manera inequívoca el *engagement* de los empleados. Así, esta tesis evita entrar en la confusión y la falta de rigor que suele existir alrededor del concepto y evitar su mal uso, como últimamente viene siendo habitual por parte de las consultorías y profesionales de los RRHH.

A partir de una exhaustiva metodología hemos construido un modelo teórico basándonos en los factores más estudiados en el campo de los GVTs asociados a: (1) el bajo rendimiento, dificultades habituales para los miembros y responsables de estos equipos y dinámicas negativas generadas tanto por la virtualidad como por la multiculturalidad; (2) aspectos que contribuyen al desempeño de equipos virtuales, factores de éxito y acciones que vayan encaminadas a la cohesión y motivación de los

equipos superando las barreras de la virtualidad y la multiculturalidad; y (3) aquellos aspectos individuales de los miembros que en un entorno virtual y global son susceptibles de facilitar tanto la superación de las JD como de generar optimismo y autoestima a través de su participación activa en los roles de trabajo dentro del equipo.

Independientemente de los resultados que hemos obtenido a posteriori en el análisis cuantitativo, esta compilación de conceptos teóricos ofrece una visión holística sobre los factores clave en los entornos virtuales y multiculturales. En nuestra opinión, este compendio teórico de factores debería ser de lectura recomendada para quien se enfrente por primera vez a los retos de un mundo virtual y multicultural, ya sea como miembro o líder de un GVT o como parte de la dirección estratégica o de desarrollo de personas de la organización.

Los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo confirman la mayoría de las hipótesis que el modelo formula e identifica aquellas verdaderamente significativas sobre las cuales merece poner especial atención. En este sentido, esta tesis no sólo da indicaciones hacia donde progresar en la investigación académica en GVTs y *engagement*, sino que es de gran utilidad práctica tanto para líderes de equipo, direcciones funcionales de empresas multinacionales, responsable de recursos humanos y selección de personal e incluso para los propios miembros de dichos equipos. Estos tienen ahora más información para tomar las decisiones adecuadas y diferenciadas del resto de la organización, y así formar GVTs con altos valores de *engagement* y en consecuencia obtener beneficios para la empresa y el empleado en una simbiosis perfecta.

A través de los constructos significativos de los modelos finales de vigor, dedicación y absorción, podemos deducir todos los *stakeholders* que deben participar en el proceso para promover *engagement* entre los empleados de GVTs. La dirección general ha de estar implicada para crear una cultura de empresa que fomente niveles

mínimos de política organizacional junto a una clara visión estratégica. A su vez, los líderes de los GVTs deben transmitir eficazmente esa visión hasta conseguir que los miembros de sus equipos la interioricen. También la dirección y los líderes de los GVTs, a través de un liderazgo transformacional, deben promover la interacción social con ellos y entre los propios miembros más allá de las actividades transaccionales del trabajo, lo que favorecerá un clima de confianza dentro de los equipos.

Un factor que la literatura ha considerado hasta ahora como secundario es el rol desempeñado por los PR. Este estudio revela que no solo no ejerce un papel secundario, sino que ciertas habilidades como la persistencia y la independencia ejercen mayor influencia en el estado psicológico de *engagement* del empleado que factores externos que están fuera de su control. En otras palabras, no todos los integrantes de los GVTs disponen de herramientas propias para combatir las JD del trabajo virtual y multicultural, y la selección y/o formación de los miembros en ciertas habilidades (PR) son fundamentales para conseguir que estos alcancen altos valores de *engagement*.

Finalmente, a través de este estudio aspiramos a difundir los beneficios mutuos que tanto la empresa y el empleado obtienen del estado de *engagement* de estos, y así fomentar en las empresas acciones específicas para aumentar los valores de *engagement* en el trabajo. Esta campañas deben ambicionar que todos los empleados realicen su trabajo bajo un estado energético de involucración, realizando actividades que les llenen, alimenten su sentido de eficacia profesional y resulten en un aumento de los niveles de salud, esto es, bajos niveles de depresión y tensión nerviosa y menos quejas psicosomáticas (Salanova and Schaufeli, 2004). Asimismo, esta tesis debería ayudar a concienciar a empresas y dirigentes que los GVTs ya forman parte de nuestro presente e inevitablemente el futuro estará asociado a estos.

Por todo lo expuesto, la lectura de esta tesis debería llevarnos a considerar a los GVTs como un objeto de estudio valioso del cual conocer sus complejidades y estudiar los

factores que contribuyen a maximizar su desempeño, pero sin olvidar al individuo que los integra y en particular su salud ocupacional.

Bibliografía

- Adler, P.S. and Kwon, S. (2002), "Social Capital: Prospects for a New Concept", *The Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 27 No. 1, pp. 17-40.
- Admasachew, L. and Dawson, J. (2011), *Employee Engagement – a Brief Review of Definitions, Theoretical Perspectives and Measures*, Aston Business School, Aston University.
- Airila, A., Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., Luukkonen, R., Punakallio, A. and Lusa, S. (2014), "Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement", *Work & Stress*, Vol. 28 No. 1, pp. 87-105.
- Alamsjah, F. (2011), "Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives", *The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference*, Vol. 24 No. 0, pp. 1444-1450.
- Amason, A.C. (1996), "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams", *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 39 No. 1, pp. 123-148.

- Andrew, O.C. and Sofian, S. (2012), "Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 40, pp. 498–508.
- Arquero, J.L. and Donoso, J.A. (2013), "Docencia, investigación y burnout: el síndrome del quemado en profesores universitarios de Contabilidad", *Revista de Contabilidad*, Vol. 16 No. 2, pp. 94–105.
- Ayoko, O.B., Konrad, A.M. and Boyle, M. V. (2012), "Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams", *European Management Journal*, Elsevier Ltd, Vol. 30 No. 2, pp. 156–174.
- Azoury, A., Daou, L. and Sleiaty, F. (2013), "Employee engagement in family and non-family firms", *International Strategic Management Review*, Holy Spirit University of Kaslik, Vol. 1 No. 1–2, pp. 11–29.
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", Vol. 9 No. 5, pp. 501–517.
- Bakker, A.B. (2011), "An evidence-based model of work engagement", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 20 No. 4, pp. 265–269.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2014), "Job Demands-Resources Theory", in Chen, P.Y. and Coope, C.L. (Eds.), *Wellbeing*, Vol. III, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK, pp. 1–28.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., de Boer, E. and Schaufeli, W.B. (2003), "Job demand and job resources as predictors of absence duration and frequency", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62 No. 2, pp. 341–356.

-
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004), "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance", *Human Resource Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 83–104.
- Bakker, A.B. and Rodríguez Muñoz, A. (2012), "Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva", *Psicothema*, Vol. 24 No. 1, pp. 62–65.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Taris, T.W. (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", *Work and Stress*, Taylor & Francis, Vol. 22 No. 3, pp. 187–200.
- Bakker, A.B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K. and Kawakami, N. (2013), "Work engagement versus workaholism: a test of the spillover-crossover model", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 No. 1, pp. 63–80.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job Demands Resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 22 No. 3, pp. 309–328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2005), "The crossover of burnout and work engagement among working couples", *Human Relations*, Sage Publications, Vol. 58 No. 5, pp. 661–689.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007), "Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high.", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99 No. 2, pp. 274–284.
- Bakker, A.B., van Emmerik, H. and Euwema, M.C. (2006), "Crossover of burnout and engagement in work teams", *Work and Occupations*, Sage Publications, Vol. 33 No. 4, pp. 464–489.

- Bakker, A.B., van Veldhoven, M. and Xanthopoulou, D. (2010), "Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources", *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 9 No. 1, pp. 3-16.
- Bandura, A. (1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*; *Stanford University*, American Psychological Association, Vol. Vol. 84 No. No. 2, pp. 191-215.
- Baron-Epel, O., Kaplan, G., Weinstein, R. and Green, M.S. (2010), "Extreme and acquiescence bias in a bi-ethnic population", *European Journal of Public Health*, Vol. 20 No. 5, pp. 543-548.
- Baruch, Y., Bell, M.P. and Gray, D. (2005), "Generalist and specialist graduate business degrees : Tangible and intangible value", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, pp. 51-68.
- Baruch, Y. and Lin, C. (2012), "All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance", *Technological Forecasting & Social Change*, Elsevier Inc., Vol. 79 No. 6, pp. 1155-1168.
- Bass, B.M. (1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 18 No. 3, pp. 19-31.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks CA.
- Bates, S. (2004), "Getting engaged", *HR Magazine*, SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, Vol. 49 No. 2, pp. 44-51.
- Baumruk, R. (2004), "The missing link: the role of employee engagement in business success", *Workspan*, SHRM Foundation, Vol. 47 No. 11, pp. 48-52.

-
- Bennett, N. and Kidwell, R.E. (2001), "The provision of effort in self-designing work groups: The case of collaborative research", *Small Group Research*, Vol. 32 No. 6, pp. 727-744.
- Berry, G.R. (2011), "Enhancing Effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient", *Journal of Business Communication*, Vol. 48 No. 2, pp. 186-206.
- Booth, A., Sutton, A. and Papaioannou, D. (2016), "Taking a Systematic Approach To Your Literature Review", *Systematic Approaches to Successful Literature Review*, pp. 9-35.
- Borca, C., Popescu, A.D. and Baesu, V. (2014), "A Study On Multicultural Personality", *Cross-Cultural Management Journal*, Vol. 16 No. 5, pp. 147-156.
- Bradley, D.B. (2014), "Do Companies Understand What Employees Want from their Social Engagement Experience?", *2nd World Conference on Business, Economics and Management*, Vol. 109, Elsevier B.V., pp. 531-535.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. and Frey, D. (2013), "Transformational leadership , job satisfaction , and team performance : A multilevel mediation model of trust ☆", *The Leadership Quarterly*, Elsevier Inc., Vol. 24 No. 1, pp. 270-283.
- Breaugh, J.A. and Starke, M. (2000), "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 405-434.
- Breevaart, K., Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2014), "Daily self-management and employee work engagement", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 84 No. 1, pp. 31-38.

- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K. and Espevik, R. (2014), "Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87 No. 1, pp. 138–157.
- Brew, F.P. and Cairns, D.R. (2004), "Do culture or situational constraints determine choice of direct or indirect styles in intercultural workplace conflicts?", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 28 No. 5, pp. 331–352.
- Burgers, J.H., Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2009), "Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms", *Journal of Business Venturing*, Elsevier Inc., Vol. 24 No. 3, pp. 206–220.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper and Row Publishers, New York.
- Cascio, W.F. (2000), "Managing a virtual workplace.", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 14 No. 3, pp. 81–90.
- Cassematis, P.G. and Wortley, R. (2013), "Prediction of Whistleblowing or Non-reporting Observation: The Role of Personal and Situational Factors", *Journal of Business Ethics*, Vol. 117 No. 3, pp. 615–634.
- Cennamo, L. and Gardner, D. (2008), "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit", *Journal of Managerial Psychology*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 23 No. 8, pp. 891–906.
- Chang, A.M. and Kannan, P.K. (2006), "Employee technology readiness and adoption of wireless technology and services", *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Vol. 2, pp. 1–9.

-
- Chen, C.C., Peng, M.W. and Saporito, P.A. (2002), "Individualism, collectivism, and opportunism: A cultural perspective on transaction cost economics", *Journal of Management*, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, Vol. 28 No. 4, pp. 567–583.
- Cheshin, A., Rafaeli, A. and Bos, N. (2011), "Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Elsevier, Vol. 116 No. 1, pp. 2–16.
- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H. and Wang, E.T.G. (2006), "Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories", *Decision Support Systems*, Elsevier, Vol. 42 No. 3, pp. 1872–1888.
- Choi, Y. (2013), "The differences between work engagement and workaholism, and organizational outcomes: An integrative model", *Social Behavior and Personality*, Vol. 41 No. 10, pp. 1655–1665.
- Chong, H. (n.d.). "An empirical study of the relationships between miscommunication and conflict in culturally diverse work groups", *Proceedings of the Academy for Studies in International Business*, Vol. 15, pp. 1–6.
- Christian, M.S., Garza, A.S. and Slaughter, J.E. (2011), "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance", *Personnel Psychology*, Wiley Online Library, Vol. 64 No. 1, pp. 89–136.
- CIPD. (2006), "How Engaged Are British Employees?", Chartered Institute of Personnel and Development, London, p. 18.
- Cohen, J. (1992), "A Power Primer", *Psychological Bulletin*, Vol. 112 No. 1, p. 155.

- Conway, J.M. and Lance, C.E. (2010), "What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 No. 3, pp. 325–334.
- Cordery, J.L. and Soo, C. (2008), "Overcoming impediments to virtual team effectiveness", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Wiley Subscription Services, Inc., A Wiley Company, Vol. 18 No. 5, pp. 487–500.
- Corporate Executive Board. (2004), *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement, Employee Engagement Survey*, London.
- Costa, P., Passos, A.M. and Bakker, A. (2014), "Empirical validation of the team work engagement construct", *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 13 No. 1 A, pp. 34–45.
- Costa, P.L., Passos, A.M. and Bakker, A.B. (2014), "Team work engagement: A model of emergence", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 414–436.
- Cox, T.H. and Blake, S. (1991), "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness", *The Executive*, JSTOR, pp. 45–56.
- Cox, T.H. and Blake, S. (1991), "Managing cultural diversity: implications for competitiveness organizational", *The Executive (Academy of Management)*, Vol. 5 No. 3, pp. 45–56.
- Cross, R., Gray, P., Gerbasi, A. and Assimakopoulos, D. (2012), "Building engagement from the ground up: How top organizations leverage networks to drive employee engagement", *Organizational Dynamics*, Vol. 41 No. 3, pp. 202–211.

-
- Csikszentmihalyi, M. (1991), "Flow: The psychology of optimal experience", *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 636–640.
- Daft, R.L. and Lengel, R.H. (1986), "Organizational information requirements, media richness and structural design", *Management Science*, INFORMS, Vol. 32 No. 5, pp. 554–571.
- Daim, T.U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W. and Bhatla, A. (2012), "Exploring the communication breakdown in global virtual teams", *International Journal of Project Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 199–212.
- Dalal, R.S., Brummel, B.J., Wee, S. and Thomas, L.L. (2008), "Defining employee engagement for productive research and practice", *Industrial and Organizational Psychology*, Blackwell Publishing Inc, Vol. 1 No. 1, pp. 52–55.
- Dane, E. and Brummel, B.J. (2014), "Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention", *Human Relations*, Vol. 67 No. 1, pp. 105–128.
- Davis, D. and Bryant, J. (2003), "Influence at a distance: Leadership in virtual teams", *Advances in Global Leadership*, Vol. 3, pp. 303–340.
- Day, A., Paquet, S., Scott, N. and Hambley, L. (2012), "Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support.", *Journal of Occupational Health Psychology*, Educational Publishing Foundation, Vol. 17 No. 4, pp. 473–491.
- Deardorff, D.K. (2006), *Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization*, *Journal of Studies in International Education*, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.

- Deardorff, D.K. (2011), "Assessing intercultural competence", *New Directions for Institutional Research*, Vol. 2011 No. 149, pp. 65-79.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000), "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", *Psychological Inquiry*, Taylor & Francis, Vol. 11 No. 4, pp. 227-268.
- Dekker, D.M., Rutte, C.G. and Van den Berg, P.T. (2008), "Cultural differences in the perception of critical interaction behaviors in global virtual teams", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 32 No. 5, pp. 441-452.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001), "The job demands-resources model of burnout.", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 86 No. 3, p. 499.
- Dennis, A.R. and Kinney, S.T. (1998), "Testing media richness theory in the new media: The effects of cues, feedback, and task equivocality", *Information Systems Research*, INFORMS, Vol. 9 No. 3, pp. 256-274.
- Deutskens, E., De Ruyter, K., Wetzels, M. and Oosterveld, P. (2004), "Response rate and response quality of Internet-based surveys: An experimental study", *Marketing Letters*, Vol. 15 No. 1, pp. 21-36.
- Diez, D.M., Barr, C.D. and Çetinkaya-Rundel, M. (2015), *OpenIntro Statistics: Third Edition*, Third., OpenIntro, Inc.
- Dinică, R.C. (2014), "Non-verbal Communication - Indispensable Complement of Oral and Written Communication", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 137, pp. 105-111.

-
- Duran, V. and Popescu, A.-D. (2014), "The Challenge of Multicultural Communication in Virtual Teams", *2nd World Conference on Business, Economics and Management*, Vol. 109 No. 0, pp. 365–369.
- Dyla, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Marek, T., Dyla, A., Jaworek, M., Karwowski, W., et al. (2013), "Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers", *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 43 No. 3, pp. 225–231.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. and Rhoades, L. (2002), "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention.", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 3, pp. 565–573.
- Erber, R., Wegner, D.M. and Therriault, N. (1996), "On Being Cool and Collected: Mood Regulation in Anticipation of Social Interaction", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70 No. 4, pp. 757–766.
- Esteve, E.B., Salanova, M., Schaufeli, W. and Nogareda, C. (2006), *Síndrome de Estar Quemado Por El trabajo "Burnout"(III): Instrumento de Medición, Notas Técnicas de Prevención*, Vol. 21.
- Ferreira, P.G.S., Lima, E.P. De and Da Costa, S.E.G. (2012), "Perception of virtual team's performance: A multinational exercise", *International Journal of Production Economics*, Elsevier, Vol. 140 No. 1, pp. 416–430.
- Ferris, G.R., Fedor, D.B., Chachere, G. and Pondy, L.R. (1989), "Myths and Politics in Organizational Contexts", *Group & Organization Studies*, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, Vol. 14 No. 1, pp. 83–103.

Fisher, R.J. (1993), "Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning", *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 No. 2, p. 303.

Freeney, Y. and Fellenz, M.R. (2013), "Work engagement, job design and the role of the social context at work: Exploring antecedents from a relational perspective", *Human Relations*, Vol. 66 No. 11, pp. 1427–1445.

Froese, F.J., Peltokorpi, V. and Ko, K.A. (2012), "The influence of intercultural communication on cross-cultural adjustment and work attitudes: Foreign workers in South Korea", *International Journal of Intercultural Relations*, Elsevier Ltd, Vol. 36 No. 3, pp. 331–342.

Fukuyama, F. (1997), "Social capital and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace", *Stern Business Magazine*, Vol. 4 No. 1, pp. 4–16.

Gabarro, J. (1978), "The development of trust, influence and expectations", *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, pp. 290–303.

García, J., González, M., Soberanes, L. and Sánchez, G. (n.d.). "Estudio del Burnout y Engagement Académico en estudiantes universitarios.", pp. 2101–2116.

Garechana, G., Rio-Belver, R., Cilleruelo, E. and Larruscain Sarasola, J. (2015), "Clusterization and mapping of waste recycling science. Evolution of research from 2002 to 2012", *Journal of the Association for Information Science and Technology*, Vol. 66 No. 7, pp. 1431–1446.

Gefen, D. (2000), "E-commerce: the role of familiarity and trust", *Omega*, Vol. 28 No. 6, pp. 725–737.

Gibson, C.B. and Gibbs, J.L. (2006), "Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national

-
- diversity on team innovation”, *Administrative Science Quarterly*, SAGE Publications, Vol. 51 No. 3, pp. 451–495.
- Gill, P.S., Dugger, J. and Norton, F. (2014), “The relationship between compensation and selected dimensions of employee engagement in a mid-sized engineering services firm”, *Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*, Vol. 30 No. 1.
- Gilmore, D.C., Ferris, G.R., Dulebohn, J.H. and Harrell-Cook, G. (1996), “Organizational Politics and Employee Attendance”, *Group and Organization Management*, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, Vol. 21 No. 4, pp. 481–494.
- Gogan, L.M., Popescu, A., Duran, V., Maria, L., Popescu, A. and Duran, V. (2014), “Misunderstandings between cross-cultural members within Collaborative Engineering Teams”, *2nd World Conference on Business, Economics and Management*, Vol. 109, Elsevier B.V., pp. 370–374.
- González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Lloret, S. (2006), “Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?”, *Journal of Vocational Behavior*, Elsevier, Vol. 68 No. 1, pp. 165–174.
- Greenberg, P.S., Greenberg, R.H. and Antonucci, Y.L. (2007), “Creating and sustaining trust in virtual teams”, *Business Horizons*, Elsevier, Vol. 50 No. 4, pp. 325–333.
- Gruman, J.A. and Saks, A.M. (2011), “Performance management and employee engagement”, *New Developments in Performance Management*, Elsevier Inc., Vol. 21 No. 2, pp. 123–136.
- Gudykunst, W.B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K. and Heyman, S. (1996), “The influence of cultural individualism-collectivism, self construals,

and individual values on communication styles across cultures”, *Human Communication Research*, Wiley Online Library, Vol. 22 No. 4, pp. 510–543.

Gudykunst, W.B. and Ting-Toomey, S. (1988), “Culture and Affective Communication”, *American Behavioral Scientist*, Vol. 33 No. 10, pp. 384–400.

Gumbau, D.S.L., Marisa, D., Soria, S., El, S. and Medida, C.Y. (2011), “Burnout: un problema psicológico y social”, *Development*, pp. 26–28.

Gusakov, M.Y., Yakovenko, T. V., Latysheva, E.K., Zaval'naya, G.I. and Ovdak, A.P. (1984), *Effect of the Degree of Polymerization of Polycaproamide on the Strength of Technical Purpose Yarn*, *Fibre Chemistry*, 2nd ed., Vol. 15, Lawrence Erlbaum Associates, New York, available at: <https://doi.org/10.1007/BF00544941>.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2006), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education., 6th ed., Pearson.

Hall, E.T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Books/Doubleday, New York.

Hammer, M.R., Bennett, M.J. and Wiseman, R. (2003), “Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 27 No. 4, pp. 421–443.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A. and Agrawal, S. (2009), *Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, Gallup, Washington, D.C.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., Plowman, S.K. and Blue, A. (2016), *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. 2016 Q12® Meta-Analysis: Ninth Edition*, Gallup, Inc., Washington, D.C.

-
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 87 No. 2, p. 268.
- Harvey, M., Novicevic, M.M. and Garrison, G. (2004), "Challenges to staffing global virtual teams", *Human Resource Management Review*, Vol. 14 No. 3, pp. 275–294.
- Häusser, J.A., Mojzisch, A., Niesel, M. and Schulz-Hardt, S. (2010), "Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being", *Work and Stress*, Vol. 24 No. 1, pp. 1–35.
- Heller, L. (2011), "Disappointing Translation", *Intercultural Communication Studies*, Vol. 20 No. 2, pp. 14–23.
- Hernández, C., Llorens, S. and Rodríguez, A. (2011), "Burnout en personal sanitario: validación de la escala MBI en México", *Forum de Recerca de La Universitat Jaume I*, Vol. 16, pp. 837–846.
- Hershatter, A. and Epstein, M. (2010), "Millennials and the world of work: An organization and management perspective", *Journal of Business and Psychology*, Springer, Vol. 25 No. 2, pp. 211–223.
- Hertel, G., Geister, S. and Konradt, U. (2005), "Managing virtual teams: A review of current empirical research", *Human Resource Management Review*, Vol. 15 No. 1, pp. 69–95.
- Hertel, G., Konradt, U. and Voss, K. (2006), "Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of

- distributed teams”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Taylor & Francis, Vol. 15 No. 4, pp. 477–504.
- Herzog, A.R. and Bachman, J.G. (1981), “Effects of Questionnaire Length on Response Quality”, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 45 No. 4, p. 549.
- Hinkin, T.R. and Tracey, J.B. (1999), “The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 105–119.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. and Jackson, A.P. (2003), “Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women.”, *Journal of Personality and Social Psychology*, American Psychological Association, Vol. 84 No. 3, p. 632.
- Hofstede, G. (1993), “Cultural constraints in management theories.”, *Academy of Management Perspectives*, Academy of Management, Vol. 7 No. 1, pp. 81–94.
- Hsu, J.S.-C. and Hung, Y.W. (2013), “Exploring the interaction effects of social capital”, *Information & Management*, Elsevier, Vol. 50 No. 7, pp. 415–430.
- Huang, J., Dotterweich, E. and Bowers, A. (2012), “Intercultural Miscommunication: Impact on ESOL Students and Implications for ESOL Teachers.”, *Journal of Instructional Psychology*, Vol. 39 No. 1, pp. 36–40.
- Huang, R., Kahai, S. and Jestice, R. (2010), “The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams”, *Advancing Educational Research on Computer-Supported Collaborative Learning (CSCL) through the Use of gStudy CSCL Tools*, Elsevier Ltd, Vol. 26 No. 5, pp. 1098–1110.
- Huang, W.W., Wei, K.-K., Watson, R.T. and Tan, B.C.Y. (2003), “Supporting virtual team-building with a GSS: an empirical investigation”, *Decision Support Systems*, Vol. 34 No. 4, pp. 359–367.

-
- Huemann, M., Keegan, A. and Turner, J.R. (2007), "Human resource management in the project-oriented company: A review", *International Journal of Project Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 315–323.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P. (2007), "Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature.", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 92 No. 5, p. 1332.
- Innanen, H., Tolvanen, A. and Salmela-aro, K. (2014), "Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes", *Burnout Research*, Elsevier GmbH, pp. 1–11.
- Irrmann, O. (2005), "Communication Dissonance and Pragmatic Failures in Strategic Processes: The Case of Cross-Border Acquisitions", *Advances in Strategic Management*, Vol. 22 No. November, pp. 251–266.
- Janssen, O., Van De Vliert, E. and Veenstra, C. (1999), "How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams", *Journal of Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 117–141.
- Jarvenpaa, S.L., Knoll, K. and Leidner, D.E. (1998), "Is Anybody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14 No. 4, pp. 29–64.
- Jarvenpaa, S.L. and Leidner, D.E. (1998), "Communication and Trust in Global Virtual Teams", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Blackwell Publishing Ltd, available at:<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>.
- Jehn, K.A. (1997), "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 3, p. 530.

- Jehn, K.A. (1997), "Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance through value-based Intragroup Conflict", *Using Conflict in Organization*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, pp. 72-86.
- Jehn, K.A. (1995), "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, JSTOR, Vol. 40 No. 2, p. 256.
- Jehn, K.A. and Mannix, E.A. (2001), "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 238-251.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B. and Neale, M.A. (1999), "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 No. 4, p. 741.
- Jeong Kim, H., Hyun Shin, K. and Swanger, N. (2009), "Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 96-104.
- Jett, Q.R. and George, J.M. (2003), "Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life", *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 3, pp. 494-507.
- Jeung, C. (2011), "The Concept of Employee Engagement: A Comprehensive Review From a Positive Organizational Behavior Perspective", Vol. 24 No. 2, pp. 49-69.
- Johnson, C.E. (2015), "Normative leadership theories", *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*, pp. 229-273.

-
- Joshi, A., Lazarova, M.B. and Liao, H. (2009), "Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams", *Organization Science*, INFORMS, Vol. 20 No. 1, pp. 240–252.
- Judge, T.A., Van Vianen, A.E.M. and De Pater, I.E. (2004), "Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research", *Human Performance*, Vol. 17 No. 3, pp. 325–346.
- Judge, T.A., Woolf, E.F., Hurst, C. and Livingston, B. (2006), "Charismatic and Transformational Leadership A Review and an Agenda for Future Research", *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie A & O*, Vol. 50.
- Kacmar, K.M. and Carlson, D.S. (1997), "Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): a multiple sample investigation", *Journal of Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 627–658.
- Kacmar, K.M. and Ferris, G.R. (1991), "Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): development and construct validation", *Educational and Psychological Measurement VO - 51*, No. 1, p. 193.
- Kadocnikova, J. (2012), *Working in a Multicultural Virtual Team: A Key To Success or a Failure*, Aarhus University Business.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work.", *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 33 No. 4, pp. 692–724.
- Kanawattanachai, P. and Yoo, Y. (2002), "Dynamic nature of trust in virtual teams", *The Journal of Strategic Information Systems*, Elsevier, Vol. 11 No. 3, pp. 187–213.

Kane-Frieder, R.E., Hochwarter, W.A. and Ferris, G.R. (2014), "Terms of engagement: Political boundaries of work engagement-work outcomes relationships", *Human Relations*, Vol. 67 No. 3, pp. 357–382.

Kaufman, L. and Rousseeuw, P.J. (2005), *Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis*, *Wiley Series in Probability and Statistics*, John Wiley & Sons, Inc.

Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G. and Oxenbridge, S. (2013), *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*.

King, J.L. and Frost, R.L. (2002), "Managing Distance over Time: The Evolution of Technologies of Dis/Ambiguation", *Distributed Work*, pp. 3–26.

Kirkman, B.L., Rosen, B., Gibson, C.B., Tesluk, P.E. and McPherson, S.O. (2002), "Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc.", *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No. 3, pp. 67–79.

Klitmøller, A. and Luring, J. (2013), "When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality", *Journal of World Business*, Elsevier, Vol. 48 No. 3, pp. 398–406.

Koester, J. and Lustig, M.W. (2015), "Intercultural communication competence: Theory, measurement, and application", *International Journal of Intercultural Relations*, Elsevier, Vol. 48, pp. 20–21.

Korschun, D. and Du, S. (2013), "How virtual corporate social responsibility dialogs generate value: A framework and propositions", *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 9, pp. 1494–1504.

-
- Kovjanic, S., Schuh, S.C. and Jonas, K. (2013), "Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 86 No. 4, pp. 543–555.
- Kristof, A.L., Brown, K.G., Sims, H.P. and Smith, K.A. (1995), "The virtual team: A case study and inductive model", *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Knowledge Work in Teams*, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 229–253.
- Krumm, S. and Hertel, G. (2012), "Knowledge, skills, abilities and other characteristics (KSAOs) for virtual teamwork", in Derks, D. and Bakker, A.B. (Eds.), *The Psychology of Digital Media at Work*, Psychology Press, Hove, East Sussex, UK, pp. 80–99.
- Krumm, S., Terwiel, K. and Hertel, G. (2013), "Challenges in Norm Formation and Adherence: The knowledge, skills, and ability requirements of virtual and traditional cross-cultural teams", *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 12 No. 1, pp. 33–44.
- Kumar, V. and Pansari, A. (2014), "The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: a Marketing Perspective", *Customer Needs and Solutions*, Springer, No. 1, pp. 52–67.
- Lacity, M.C. and Rottman, J.W. (2009), "Effects of offshore outsourcing of information technology work on client project management", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 2 No. 1, pp. 4–26.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., van Doornen, L.J.P. and Schaufeli, W.B. (2006), "Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?", *Personality and Individual Differences*, Vol. 40 No. 3, pp. 521–532.

- Langfred, C.W. (2004), "Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams", *Academy of Management Journal*, Vol. 47 No. 3, pp. 385–399.
- Lee, M.R. (2009), "E-ethical leadership for virtual project teams", *International Journal of Project Management*, Vol. 27 No. 5, pp. 456–463.
- Lee-Kelley, L. (2006), "Locus of control and attitudes to working in virtual teams", *International Journal of Project Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 234–243.
- Lee-Kelley, L. and Sankey, T. (2008), "Global virtual teams for value creation and project success: A case study", *European Academy of Management (EURAM 2007) Conference*, Vol. 26, pp. 51–62.
- Leiter, M.P. and Maslach, C. (2005), "A mediation model of job burnout.", in Antoniou, A.-S.G. and Cooper, C.L. (Eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology*, Edward Elgar Publishing, p. 544.
- Lemak, A. (2012), *Silence, Intercultural Conversation, and Miscommunication*, available at: <https://tspace.library.utoronto.ca/handle/1807/33661>.
- Lieberman, D.A. and Gamst, G. (2015), "Intercultural communication competence revisited: Linking the intercultural and multicultural fields", *International Journal of Intercultural Relations*, Elsevier.
- Lilian, S.C. (2014), "Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders", *The 2-Dn International Scientific Conference „Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013“*, Vol. 110, Elsevier B.V., pp. 1251–1261.
- Lin, C., Standing, C. and Liu, Y.-C. (2008), "A model to develop effective virtual teams", *Information Technology and Systems in the Internet-Era*, Vol. 45 No. 4, pp. 1031–1045.

-
- Lin, C.-P. (2011), "Modeling job effectiveness and its antecedents from a social capital perspective: A survey of virtual teams within business organizations", *Web 2.0 in Travel and Tourism: Empowering and Changing the Role of Travelers*, Vol. 27 No. 2, pp. 915–923.
- Lipmack, J. and Stamps, J. (1997), *Virtual Teams: Reaching across Space, Time, and Organizations with Technology*, John Wiley & Sons, New York.
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W. and Salanova, M. (2006), "Testing the robustness of the job demands-resources model.", *International Journal of Stress Management*, Educational Publishing Foundation, Vol. 13 No. 3, p. 378.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. and Salanova, M. (2007), "Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?", *Computers in Human Behavior*, Vol. 23 No. 1, pp. 825–841.
- Loon Hoe, S. (2007), "Shared vision: a development tool for organizational learning", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 21 No. 4, pp. 12–13.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I.M. and Vera, M. (2014), "How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: a social cognitive perspective.", *International Journal of Psychology: Journal International de Psychologie*, Vol. 49 No. 3, pp. 200–7.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I. and Schaufeli, W. (2008), "Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time", *Psicothema*, Vol. 20, pp. 354–360.

Macey, W.H. and Schneider, B. (2008), "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Wiley Online Library, Vol. 1 No. 1, pp. 3–30.

Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. and Young, S.A. (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, 1st ed., Wiley-Blackwell, Chichester, UK.

Mackenzie, M.L. (2010), "Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world", *International Journal of Information Management*, Elsevier Ltd, Vol. 30 No. 6, pp. 529–541.

Macleod, D. and Clarke, N. (2009), *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, Department for Business Innovation & Skills, Vol. 1, Department for Business, Innovation and Skills, UK, available at: <http://www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf>.

Maechler, M., Rousseeuw, P., Struyf, A., Hubert, M. and Hornik, K. (2018), "Cluster Analysis Basics and Extensions. R package version 2.0.7-1", *CRAN*, available at: <https://doi.org/10.1007/s11224-015-0664-y>.

Mansor, N.N.A., Mirahsani, S. and Saidi, M.I. (2012), "Investigating possible contributors towards 'organizational trust' in effective 'virtual team' collaboration context", *The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management*, Vol. 57, Procedia - Social and Behavioral Sciences, pp. 283–289.

Marks, N. (2006), "Reflections on employee Engagement", *Reflections on Employee Engagement*, pp. 5–7.

-
- Marler, L.E., McKee, D.N., Cox, S.S., Simmering, M.J. and Allen, D.G. (2012), "Don't make me the bad guy: Organizational norms, self-monitoring, and the mum effect", *Journal of Managerial Issues*, JSTOR, pp. 97-116.
- Marti Toro, M. and Zamanillo Elguezabal, I. (2018), "Some job demands in global virtual teams", *REPM2018*, p. 4.
- Martinez, I.M. and Salanova, M. (2003), "Niveles de burnout y engagement en estudiantes universitarios.", *Revista de Educación*, Vol. 330, pp. 361-384.
- Maslach, C., Jackson, S.E. and Leiter, M.P. (1996), "Maslach burnout inventory manual", Consulting psychologists press Palo Alto, CA.
- Maslach, C. and Leiter, M.P. (2000), *The Truth about Burnout. How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Maslach, C. and Leiter, M.P. (2008), "Early Predictors of Job Burnout and Engagement", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 3, pp. 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001), "Job Burnout", *Annu. Rev. Psychol*, Annual Reviews 4139 El Camino Way, PO Box 10139, Palo Alto, CA 94303-0139, USA, Vol. 52 No. 1, pp. 397-422.
- Mathis, T.L. (2013), "3 strategies for employee engagement", *Industry Week*, Vol. 262 No. 11, pp. 34-36.
- Matsumoto, D. and Hwang, H.C. (2013), "Assessing Cross-Cultural Competence: A Review of Available Tests", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 44 No. 6, pp. 849-873.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit

at work”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77 No. 1, pp. 11–37.

Mayo, N., Kajs, L.T. and Tanguma, J. (2005), “Longitudinal Study of Technology Training to Prepare Future Teachers”, *Educational Research Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 3–16.

Maznevski, M.L. and Chudoba, K.M. (2000), “Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness”, *Organization Science*, Vol. 11 No. 5, pp. 473–492.

McKnight, D.H., Cummings, L.L. and Chervany, N.L. (1998), “Initial trust formation in new organizational relationships”, *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 23 No. 3, pp. 473–490.

Meister, J.C., Willyerd, K. and Foss, E. (2010), *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow’s Employees Today*, Harper Business New York, NY.

Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. and Haddad, A. (2013), “To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement”, *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 11, pp. 2163–2170.

Merkin, R., Taras, V. and Steel, P. (2014), “State of the art themes in cross-cultural communication research: A systematic and meta-analytic review”, *International Journal of Intercultural Relations*, Elsevier Ltd, Vol. 38 No. 1, pp. 1–23.

Meyerson, D., Weick, K.E. and Kramer, R.M. (1996), “Swift Trust and Temporary Groups”, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Vol. 166, SAGE Publications, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States, pp. 166–195.

-
- Miller, D.L. (2001), "Reexamining teamwork KSAs and team performance", *Small Group Research*, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, Vol. 32 No. 6, pp. 745–766.
- Montana, P.J. and Petit, F. (2008), "Motivating Generation X and Y on the Job and Preparing Z", *Global Journal of Business Research (GJBR)*, Vol. 2 No. 2, pp. 139–148.
- Moreno, B., Rodríguez, R. and Escobar, E. (2001), "La evaluación del burnout profesional Factorización del MBI_GS. Un análisis preliminar", *Ansiedad Y Estrés*, Vol. 7 No. 1, pp. 69–78.
- Moreno-jiménez, B., Garrosa, E. and Rodríguez, R. (2009), "El Burnout del Profesorado Universitario y las Intenciones de Abandono: Un Estudio Multi-Muestra", *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, Vol. 25 No. 2, pp. 149–164.
- Moritz, B. (2014), "The U.S. chairman of PwC on keeping millennials engaged", *Harvard Business Review*.
- Morris, M.G. and Venkatesh, V. (2000), "Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force", *Personnel Psychology*, Vol. 53 No. 2, pp. 375–403.
- Morris, S.S. and Snell, S.A. (2011), "Intellectual capital configurations and organizational capability: An empirical examination of human resource subunits in the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, Springer, Vol. 42 No. 6, pp. 805–827.
- Muethel, M. and Hoegl, M. (2010), "Cultural and societal influences on shared leadership in globally dispersed teams", *Journal of International Management*, Elsevier Inc., Vol. 16 No. 3, pp. 234–246.

- Myers, K.K. and Sadaghiani, K. (2010), "Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance", *Journal of Business and Psychology*, Springer, Vol. 25 No. 2, pp. 225-238.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 23 No. 2, pp. 242-266.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (2011), "Capital, Social Capital, Intellectual Advantage and the Organizational", *Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 242-266.
- Nishimura, S., Nevgi, A. and Tella, S. (2008), "Communication Style and Cultural Features in High / Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India", *Renovating and Developing Subject Didactics*, University of Helsinki, Vol. 8, pp. 783-796.
- Oetzel, J. (1998), "Explaining Individual Communication Processes in Homogenous and Heterogenous Group Through Individualism-Collectivism and Self-Construct", *Human Communication Research*, Vol. 25 No. 2, pp. 202-224.
- Oguri, M. and Gudykunst, W.B. (2002), "The influence of self construals and communication styles on sojourners' psychological and sociocultural adjustment", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26 No. 5, pp. 577-593.
- Orasanu, J., Fischer, U. and Davison, J. (1997), "Cross-Cultural Barriers to Effective Communication in Aviation", *Cross-Cultural Work Groups: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. Sage Publications, No. October.

-
- Organisations, V., Striukova, L. and Rayna, T. (2008), "The role of social capital in virtual teams and organisations: corporate value creation", *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, Inderscience Publishers, Vol. 5 No. 1, pp. 103–119.
- Ortiz, D.A.C., Lau, W.K. and Qin, H. (2013), "Quantitative analysis of impacts of employee engagement on continuance and normative commitment", *International Journal of Services and Standards*, Vol. 8 No. 4, pp. 315–331.
- Otondo, R.F., Van Scotter, J.R., Allen, D.G. and Palvia, P. (n.d.). "The complexity of richness: Media, message, and communication outcomes", *Information & Management*, Vol. 45 No. 1, pp. 21–30.
- Parayitam, S. and Dooley, R.S. (2009), "The interplay between cognitive-and affective conflict and cognition-and affect-based trust in influencing decision outcomes", *Journal of Business Research*, Elsevier, Vol. 62 No. 8, pp. 789–796.
- Park, Y.K., Song, J.H., Yoon, S.W. and Kim, J. (2014), "Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement", *European Journal of Training and Development*, Vol. 38 No. 1-2, pp. 75–94.
- Passaris, C.E. (2006), "The Business of Globalization and the Globalization of Business", *Journal of Comparative International Management*, Vol. 9 No. 1.
- Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I. and Mykytyn, P.P. (2004), "Impact of heterogeneity and collaborative conflict management style on the performance of synchronous global virtual teams", *Information & Management*, Vol. 41 No. 3, pp. 303–321.

- Payne, G.T., Moore, C.B., Griffis, S.E. and Autry, C.W. (2011), "Multilevel Challenges and Opportunities in Social Capital Research", *Journal of Management*, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, Vol. 37 No. 2, pp. 491–520.
- Pinto, J.K., Dawood, S. and Pinto, M.B. (2014), "Project management and burnout: Implications of the Demand-Control-Support model on project-based work", *International Journal of Project Management*, Elsevier Ltd, Vol. 32 No. 4, pp. 578–589.
- Pinto, J.K., Dawood, S. and Pinto, M.B. (2014), "Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work", *International Journal of Project Management*, Elsevier, Vol. 32 No. 4, pp. 578–589.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp. 879–903.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol. 1 No. 2, pp. 107–142.
- Purvanova, R.K. and Bono, J.E. (2009), "Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams", *Leadership Quarterly*, Elsevier, Vol. 20 No. 3, pp. 343–357.
- Rai, S. (2012), "Engaging young employees (Gen Y) in a social media dominated world – Review and Retrospection", *International Conference on Emerging Economies - Prospects and Challenges (ICEE-2012)*, Vol. 37, pp. 257–266.

-
- Ramingwong, S. and Sajeev, A. (2007), "Offshore outsourcing: the risk of keeping mum", *Communications of the ACM*, ACM, Vol. 50 No. 8, pp. 101–103.
- Ramingwong, S. and Snansieng, S. (2013), "A Survey on Mum Effect and Its Influencing Factors", *Procedia Technology*, Elsevier B.V., Vol. 9, pp. 618–626.
- Ramlall, S. (2004), "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5 No. 1, p. 52.
- Rana, S., Ardichvili, A. and Tkachenko, O. (2014), "A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement", *Journal of Workplace Learning*, Emerald Group Publishing, Limited, Vol. 26 No. 3, p. 249.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. and Birjulin, A. (1999), "Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 No. 2, pp. 159–174.
- Rasli, A., Tat, H.H., Chin, T.A. and Khalaf, B. (2012), "Employee engagement and employee shareholding program in a multinational company in Malaysia", *The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, Vol. 40, pp. 209–214.
- Ratchford, M. and Barnhart, M. (2012), "Development and validation of the technology adoption propensity (TAP) index", *Journal of Business Research*, Elsevier, Vol. 65 No. 8, pp. 1209–1215.
- Ribbink, D. and Grimm, C.M. (2014), "The impact of cultural differences on buyer – supplier negotiations: An experimental study", *Journal of Operations Management*, Elsevier B.V., Vol. 32 No. 3, pp. 114–126.

- Ridings, C.M., Gefen, D. and Arinze, B. (2002), "Some antecedents and effects of trust in virtual communities", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11 No. 3-4, pp. 271-295.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton, UK.
- Rosen, S. and Tesser, A. (1970), "On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect", *Sociometry*, Vol. 33 No. 3, pp. 253-263.
- Rosenbusch, K.H. (2014), "Integrated Approach to Building Intercultural Competence", *Learning and Performance Quarterly*, Vol. 2 No. 3, pp. 2-16.
- Rusman, E., van Bruggen, J., Sloep, P. and Koper, R. (2010), "Fostering trust in virtual project teams: Towards a design framework grounded in a TrustWorthiness ANtecedents (TWAN) schema", *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 68 No. 11, pp. 834-850.
- Russell, C.K., Gregory, D.M., Care, W.D. and Hultin, D. (2007), "Recognizing and Avoiding Intercultural Miscommunication in Distance Education. A Study of the Experiences of Canadian Faculty and Aboriginal Nursing Students", *Journal of Professional Nursing*, Vol. 23 No. 6, pp. 351-361.
- Saafein, O. and Shaykhian, G.A. (2014), "Factors affecting virtual team performance in telecommunication support environment", *Telematics and Informatics*, Elsevier Ltd, Vol. 31 No. 3, pp. 459-462.
- Sajeev, A.S.M. and Ramingwong, S. (2010), "Mum effect as an offshore outsourcing risk: A study of differences in perceptions", *Computer Journal*, Vol. 53 No. 1, pp. 120-126.

-
- Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 21 No. 7, pp. 600–619.
- Saks, A.M. and Gruman, J.A. (2011), "Manage employee engagement to manage performance", *Industrial and Organizational Psychology*, Wiley Online Library, Vol. 4 No. 2, pp. 204–207.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiró, J.M. (2005), "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate.", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 90 No. 6, pp. 1217–1227.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S. and Schaufeli, W.B. (2014), "Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being", *Stress and Health*, Vol. 30 No. 1, pp. 71–81.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. and Schaufeli, W.B. (2001), "Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia relacionada con la tecnología", *Revista de Psicología Social Aplicada*, Vol. 11, pp. 69–90.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. and Martínez, I.M. (2012), "We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model", *Group & Organization Management*, SAGE Publications, Vol. 37 No. 6, pp. 785–822.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I.M. and Schaufeli, W.B. (2003), "Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups an experimental study", *Small Group Research*, Sage Publications, Vol. 34 No. 1, pp. 43–73.

- Salanova, M. and Schaufeli, W.B. (2004), "El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos", *Estudios Financieros*, Vol. 261 No. 62, pp. 109–138.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiro, J.M. and Grau, R. (2000), "Desde el Burnout al Engagement: ¿Una nueva perspectiva?", *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*.
- Salas, E., Sims, D.E. and Burke, C.S. (2005), "IS THERE A "BIG FIVE" IN TEAMWORK?", *Small Group Research*, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, Vol. 5 No. 36, pp. 555–599.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Wiley Online Library, Vol. 25 No. 3, pp. 293–315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and van Rhenen, W. (2009), "How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30 No. 7, pp. 893–917.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006), "The Measurement of Short Questionnaire: A Cross-National Study UWES-9", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66 No. 4, pp. 701–716.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study", *Educational and Psychological Measurement*, Sage Publications, Vol. 66 No. 4, pp. 701–716.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Maslach, C. (2009), "Burnout: 35 years of research and practice", *Career Development International*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 14 No. 3, pp. 204–220.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A.B. (2002), "The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, Springer, Vol. 3 No. 1, pp. 71–92.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W. and Bakker, A.B. (2006), "Doctor Jekyll or Mr. Hyde?: On the differences between work engagement and workaholism", in Burke, R.J. (Ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, p. 193.

Schullery, N.M. (2013), "Workplace engagement and generational differences in values", *Business Communication Quarterly*, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, Vol. 76 No. 2, pp. 252–265.

Series, O.P., Issue, I., Shealy, C.N., Acuity, P., Assessor, T.C. and Inventory, C.C. (2006), "Assessment Tools of Intercultural Communicative Competence", Vol. 22 No. 5, pp. 615–621.

Shachaf, P. (2008), "Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study", *Information & Management*, Vol. 45 No. 2, pp. 131–142.

Sheridan, J.E. (1992), "Organizational Culture and Employee Retention.", *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No. 5, pp. 1036–1056.

Shuck, B. and Rose, K. (2013), "Reframing Employee Engagement Within the Context of Meaning and Purpose: Implications for HRD", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 15 No. 4, pp. 341–355.

Simons, T.L., Peterson, R.S., Lankau, M., Lundberg, C., Connor, K.O. and Putnam, L. (2000), "Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams : The Pivotal Role of Intragroup Trust", Vol. 85 No. 1, pp. 102–111.

Smola, K.W. and Sutton, C.D. (2002), "Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium", *Journal of Organizational Behavior*, Wiley Online Library, Vol. 23 No. 4, pp. 363–382.

Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. and Gatenby, M. (2012), "Development and application of a new measure of employee engagement: The isa engagement scale", *Human Resource Development International*, Taylor & Francis Ltd., Vol. 15 No. 5, pp. 529–547.

Song, F., Parekh, S., Hooper, L., Loke, Y.K., Ryder, J., Sutton, A.J., Hing, C., et al. (2010), "Dissemination and publication of research findings: An updated review of related biases", *Health Technology Assessment*, Vol. 14 No. 8, pp. 1–220.

Sortheix, F.M., Dietrich, J., Chow, A. and Salmela-Aro, K. (2013), "The role of career values for work engagement during the transition to working life", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 83 No. 3, pp. 466–475.

Staples, D.S. and Zhao, L. (2006), "The effects of cultural diversity in virtual teams versus face-to-face teams", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 15 No. 4, pp. 389–406.

Steinmueller, W.E. (2000), "Will new information and communication technologies improve the 'codification' of knowledge?", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9 No. 2, pp. 361–376.

-
- Sternberg, R.J. and Grigorenko, E.L. (1997), "Are cognitive styles still in style?", *American Psychologist*, American Psychological Association, Vol. 52 No. 7, p. 700.
- Stevens, M.J. and Campion, M.A. (1994), "The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management", *Journal of Management*, Elsevier, Vol. 20 No. 2, pp. 503–530.
- Stewart, J. (2006), "Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burn, Bass, Avolio and Leithwood", *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, No. 54, pp. 1–29.
- Stumpf, S.A., Tymon, W.G. and van Dam, N.H.M. (2013), "Felt and behavioral engagement in workgroups of professionals", *Journal of Vocational Behavior*, Elsevier Inc., Vol. 83 No. 3, pp. 255–264.
- Sussman, S. and Lee, S. (1999), "Straight Talk : Delivering Bad News through Electronic Communication", *Spring*, Vol. 10 No. June, pp. 150–167.
- Taghipour, A. and Dezfuli, Z.K. (2013), "Designing and Testing a Model of Antecedents of Work Engagement", *The 3rd World Conference on Psychology, Counseling and Guidance, WCPCG-2012*, Vol. 84 No. 0, pp. 149–154.
- Taras, V. and Roney, J. (2007), "Effects of cultural diversity on in-class communication and student project team dynamics: Creating Synergy in the diverse classroom", *International Studies in Educational Administration*, Vol. 35 No. 2, pp. 66–81.
- Tims, M., Bakker, A.B. and Derks, D. (2012), "Development and validation of the job crafting scale", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 No. 1, pp. 173–186.

Todd, N.P. (2013), *Miscommunication in Cross-Cultural Technology Teams*, ProQuest LLC, Ann Arbor, MI.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. and Schaufeli, W.B. (2012), "From 'I' to 'We': The factorial validity of a team work engagement scale", *Occupational Health Psychology: From Burnout to Well-Being*, Lisboa, pp. 333–356.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. and Schaufeli, W.B. (2012), "Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams.", *Psicothema*, Vol. 24 No. 1.

Trépanier, S.-G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J. and Vallerand, R.J. (2014), "Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships?", *Motivation and Emotion*, Springer, Vol. 38 No. 3, pp. 353–366.

Tsai, H. and Pai, P. (2013), "Explaining members' proactive participation in virtual communities", *International Journal of Human-Computer Studies*, Elsevier, Vol. 71 No. 4, pp. 475–491.

Tsai, W. (2002), "Social Structure of 'Coopetition' Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing", *Organization Science*, Vol. 13 No. 2, pp. 179–190.

Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998), "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 41 No. 4, pp. 464–476.

Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. and Lance, C.E. (2010), "Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and

intrinsic values decreasing”, *Journal of Management*, Sage Publications, Vol. 36 No. 5, pp. 1117–1142.

Uzun, L. (2014), “Utilising technology for intercultural communication in virtual environments and the role of English”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Elsevier B.V., Vol. 116 No. Lc, pp. 2407–2411.

Van der Zee, K.I. and Van Oudenhoven, J.P. (2001), “The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and Validity of Self- and Other Ratings of Multicultural Effectiveness”, *Journal of Research in Personality*, Elsevier, Vol. 35 No. 3, pp. 278–288.

van der Zee, K., van Oudenhoven, J.P., Ponterotto, J.G. and Fietzer, A.W. (2013), “Multicultural personality questionnaire: Development of a short form”, *Journal of Personality Assessment*, Taylor & Francis, Vol. 95 No. 1, pp. 118–124.

Vera, M., Le Blanc, P.M., Taris, T.W. and Salanova, M. (2014), “Patterns of engagement: the relationship between efficacy beliefs and task engagement at the individual versus collective level”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 44 No. 2, pp. 133–144.

Verburg, R.M., Bosch-Sijtsema, P. and Vartiainen, M. (2013), “Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings”, *International Journal of Project Management*, Elsevier Ltd. APM and IPMA, Vol. 31 No. 1, pp. 68–79.

Vigoda, E. (2002), “Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 5, pp. 571–591.

- Vigoda-Gadot, E. and Talmud, I. (2010), "Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 40 No. 11, pp. 2829–2861.
- Walther, J.B. (1996), "Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction", *Communication Research*, Sage Publications London, Vol. 23 No. 1, pp. 3–43.
- Wlotko, E.D. and Federmeier, K.D. (2013), "So that's what you meant! Event-related potentials reveal multiple aspects of context use during construction of message-level meaning", *NeuroImage*, Vol. 62 No. 1, pp. 356–366.
- Woods, S.A. and Sofat, J.A. (2013), "Personality and engagement at work: The mediating role of psychological meaningfulness", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43 No. 11, pp. 2203–2210.
- Workman, M., Kahnweiler, W. and Bommer, W. (2003), "The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams", *Journal of Vocational Behavior*, Elsevier, Vol. 63 No. 2, pp. 199–219.
- Wrench, J.S., Punyanunt-Carter, N. and Ward, M. (2015), *Organizational Communication: Theory, Research, and Practice*, Flat World Knowledge, Incorporated, Boston, MA.
- Wu, G., Hu, X. and Wu, Y. (2010), "Effects of Perceived Interactivity, Perceived Web Assurance and Disposition to Trust on Initial Online Trust", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 16 No. 1, pp. 1–26.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2009), "Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal

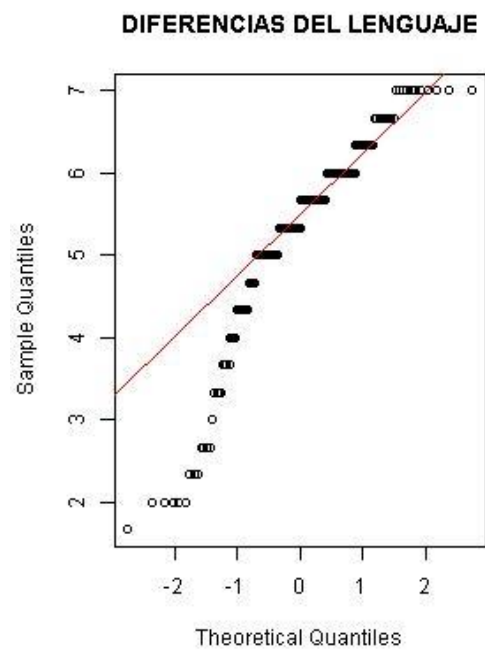
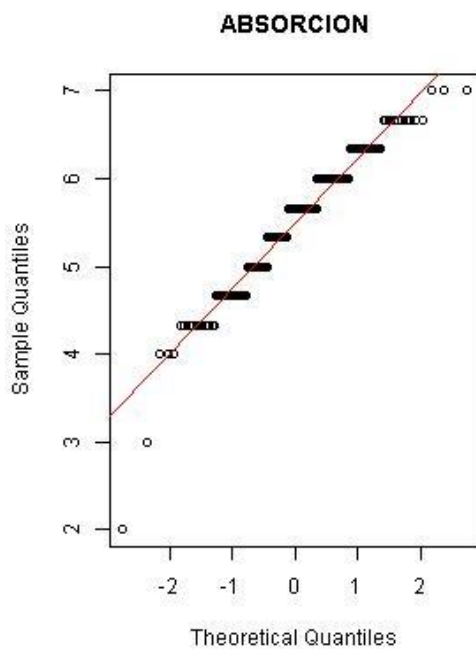
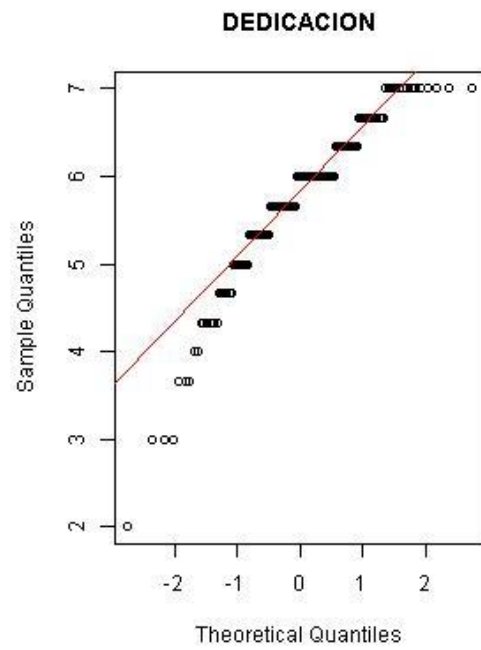
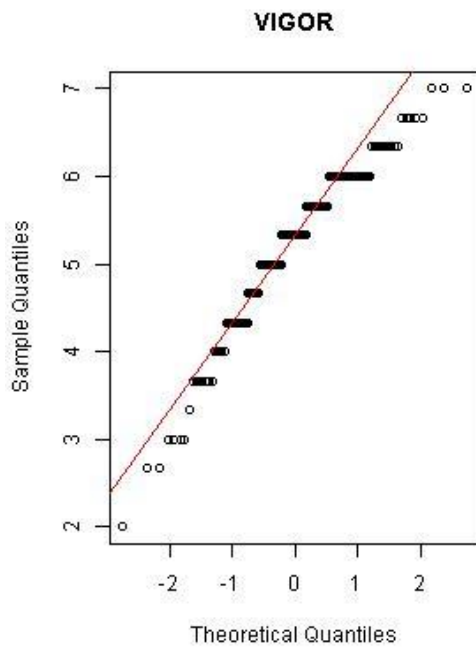
-
- resources”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Wiley Online Library, Vol. 82 No. 1, pp. 183–200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2009), “Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74 No. 3, pp. 235–244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2007), “The role of personal resources in the job demands-resources model”, *International Journal of Stress Management*, Educational Publishing Foundation, Vol. 14 No. 2, pp. 121–141.
- Yamaguchi, A., Kim, M. and Miyahara, A. (2015), “Effects of taking conflict personally on conflict management styles across cultures”, *Personality and Individual Differences*, Elsevier Ltd, Vol. 72, pp. 143–149.
- Yariv, E. (2006), “‘Mum effect’: principals’ reluctance to submit negative feedback”, *Journal of Managerial Psychology*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 21 No. 6, pp. 533–546.
- Yener, M., Yaldiran, M. and Ergun, S. (2012), “The Effect of Ethical Climate on Work Engagement”, *8th International Strategic Management Conference*, Vol. 58, pp. 724–733.
- Youngdahl, W.E., Ramaswamy, K. and Dash, K.C. (2010), “Service offshoring: the evolution of offshore operations”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 No. 8, pp. 798–820.
- Zakaria, N., Amelinckx, A. and Wilemon, D. (2004), “Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams”, *Creativity and Innovation Management*, Wiley Online Library, Vol. 13 No. 1, pp. 15–29.

Zhang, C. and Conrad, F.G. (2014), "Speeding in Web Surveys : The tendency to answer very fast and its association with straightlining", *Survey Research Methods*, Vol. 8 No. 2, pp. 127–135.

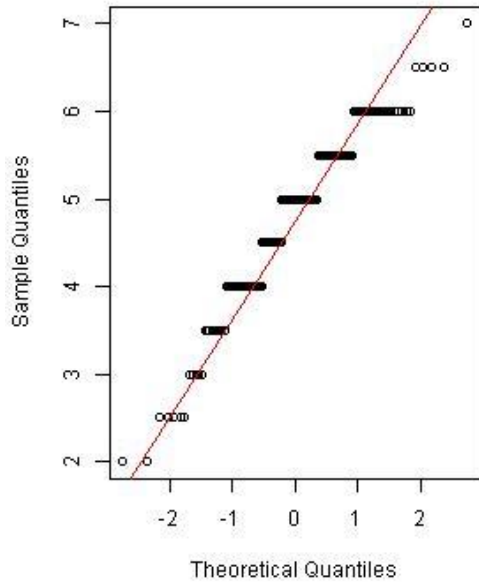
Zigon, J. (1997), "Team Performance Measurement: A Process for Creating Team Performance Standards", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 29 No. 1, pp. 38–47.

Apéndices

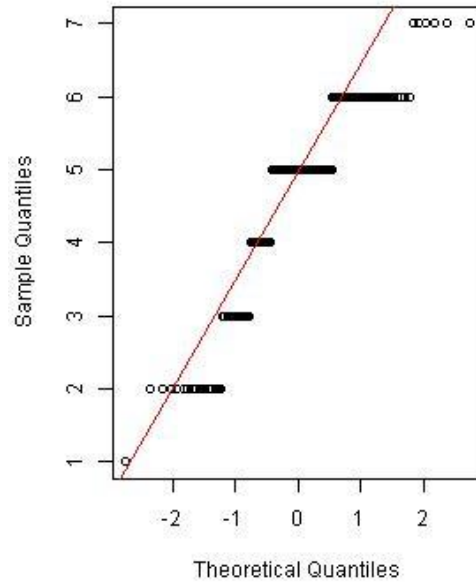
A. Gráficos Q-Q



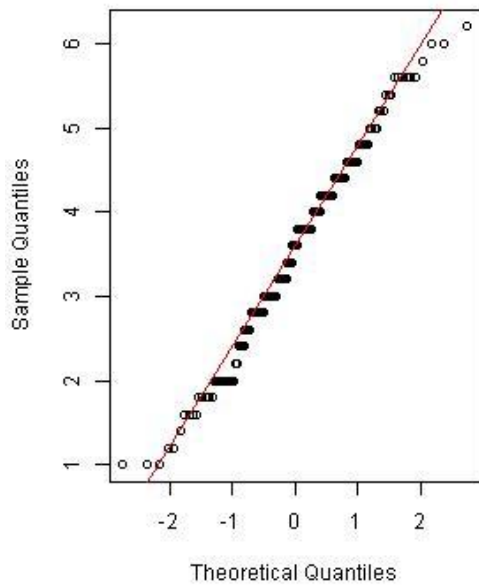
ESTILO DE COMUNICACION



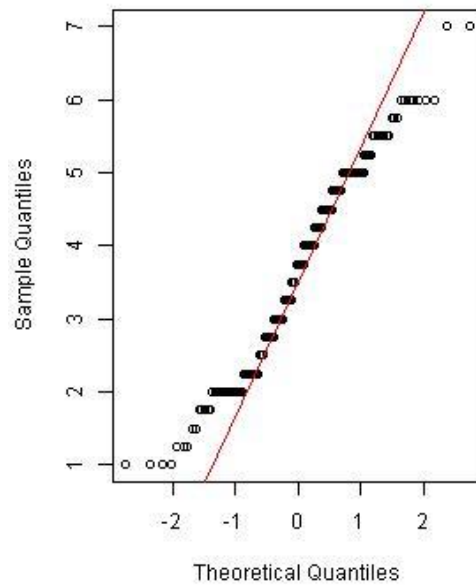
EFFECTO MUM

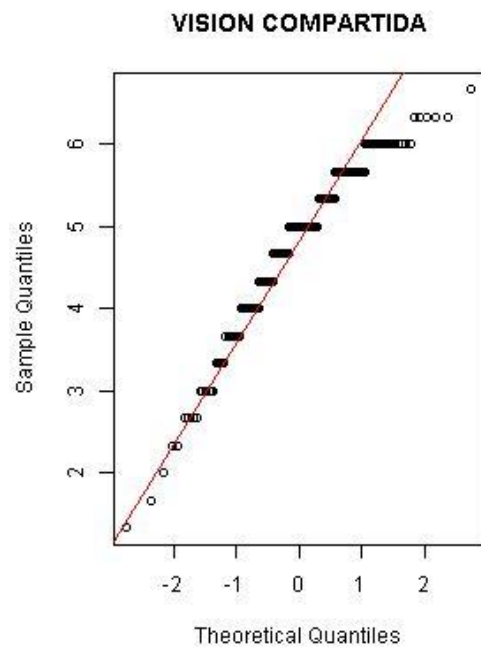
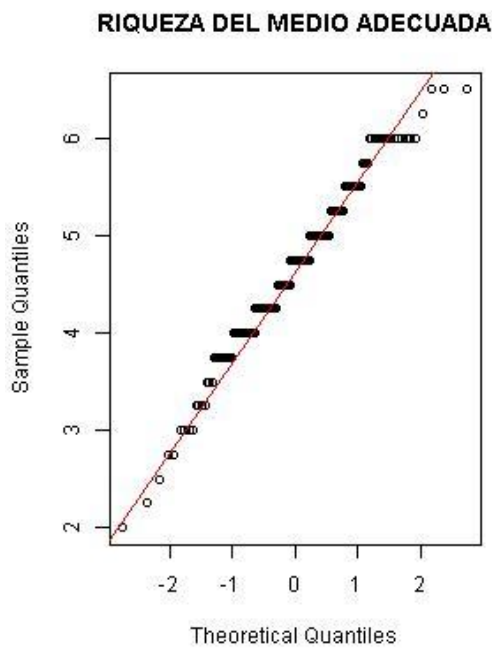
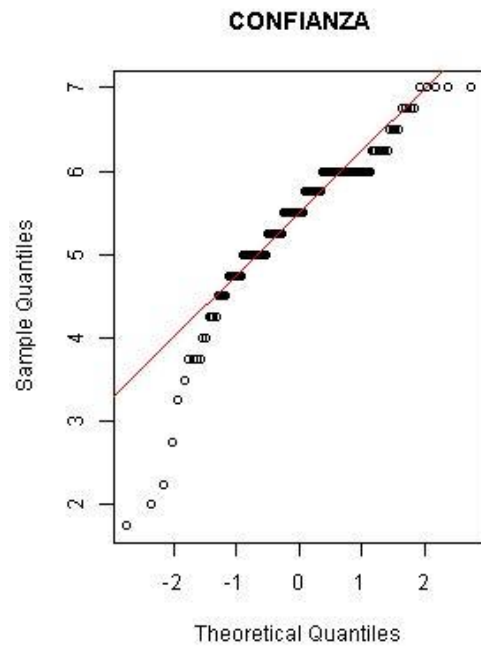
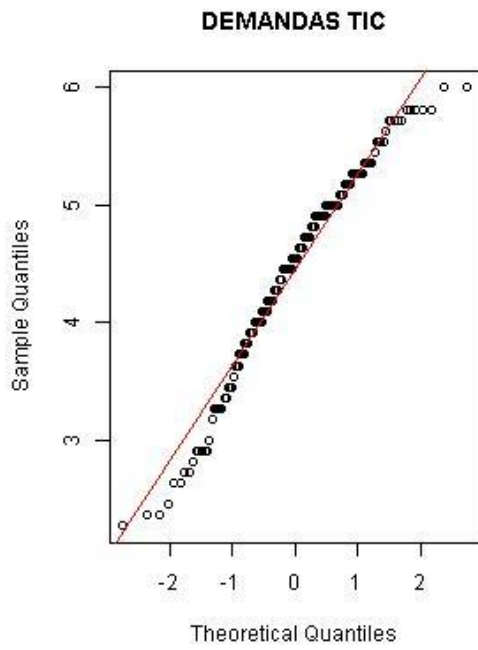


POLITICA ORGANIZACIONAL

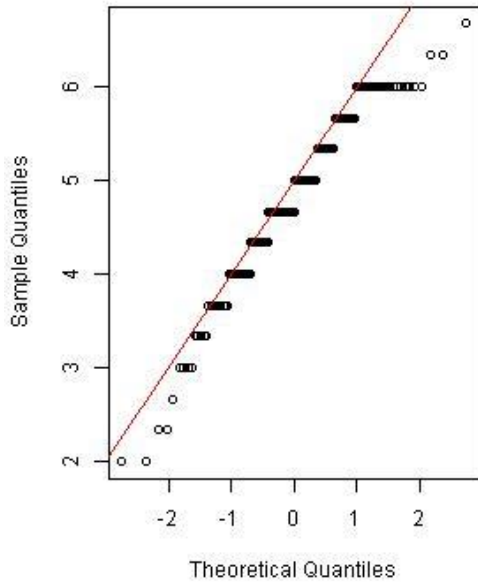


CONFLICTO AFECTIVO

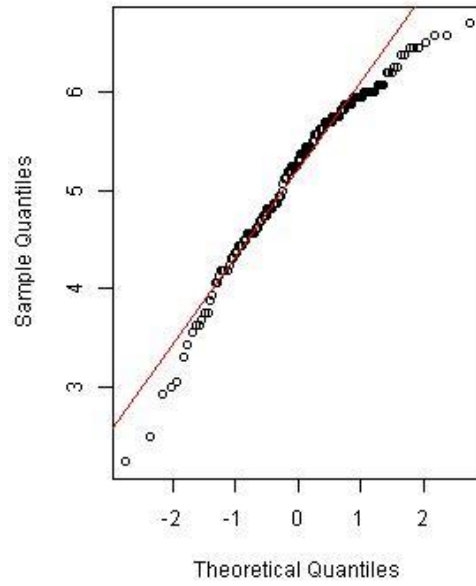




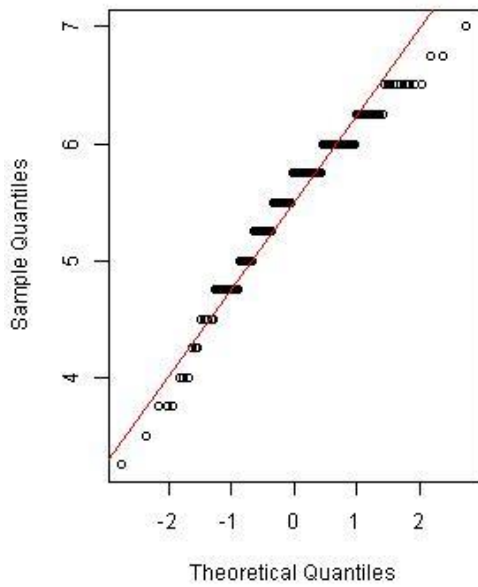
INTERACCION SOCIAL



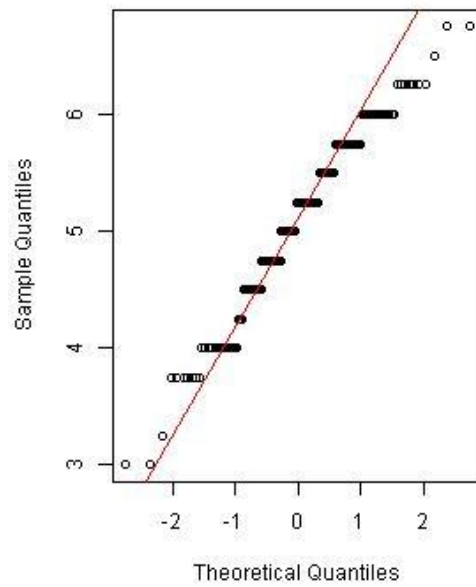
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

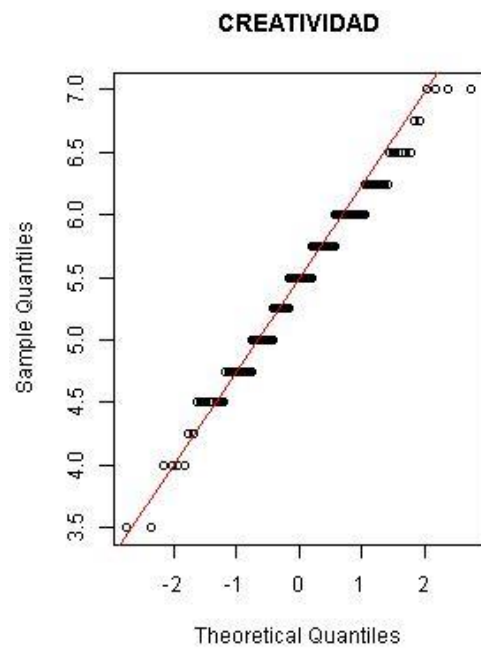
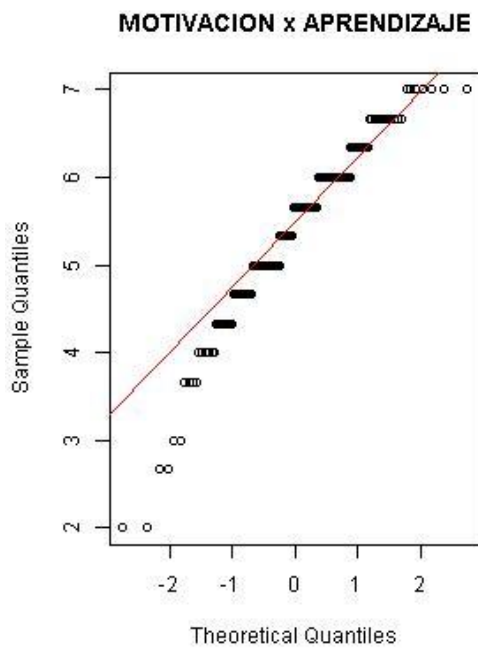
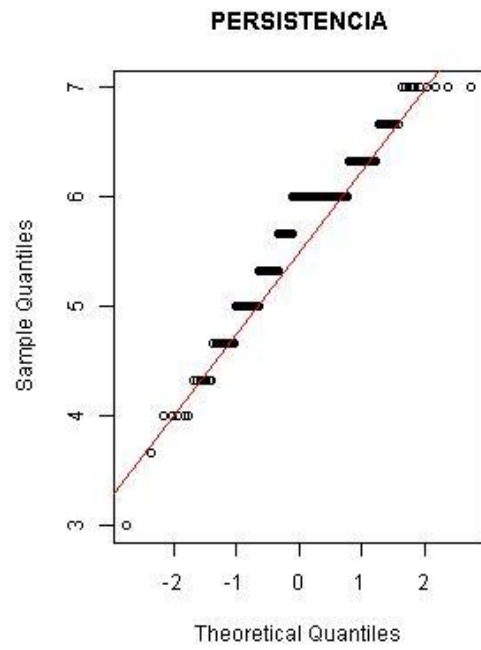
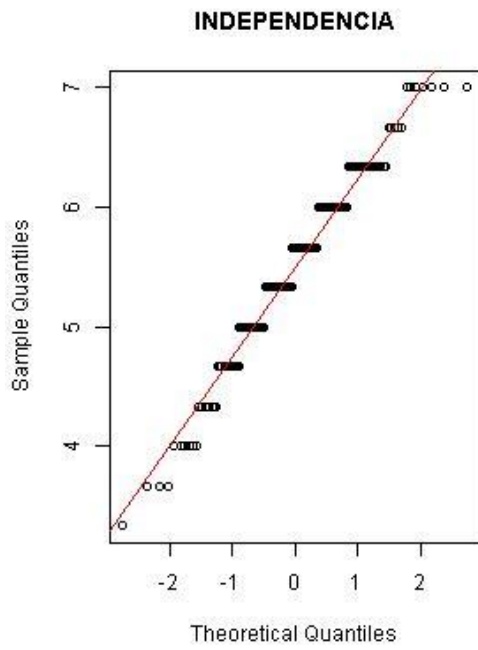


COOPERATIVIDAD

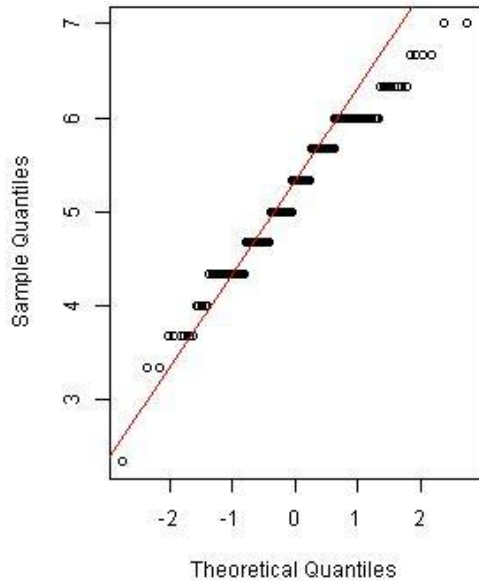


HABILIDADES COMUNICATIVAS

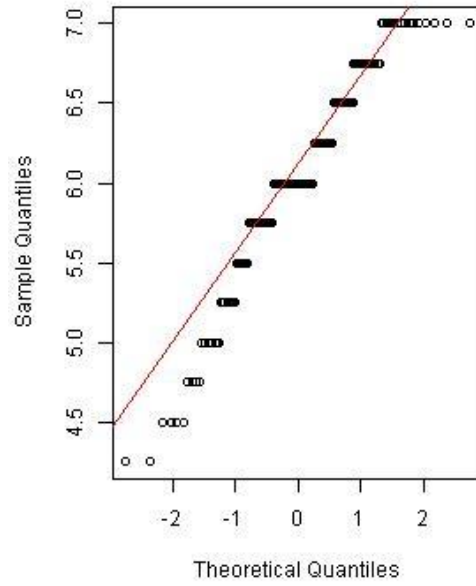




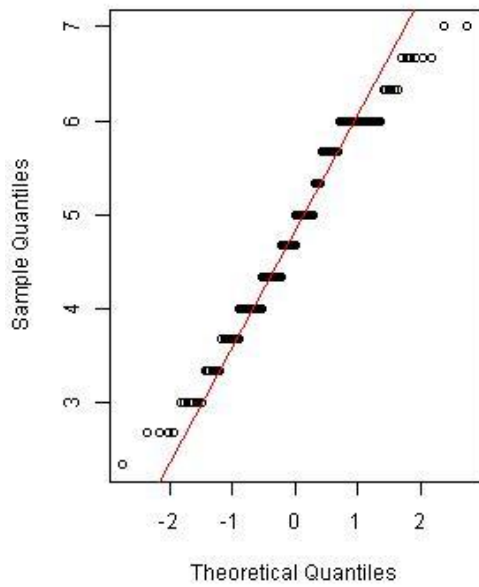
PREDISPOSICION A LA CONFIANZA



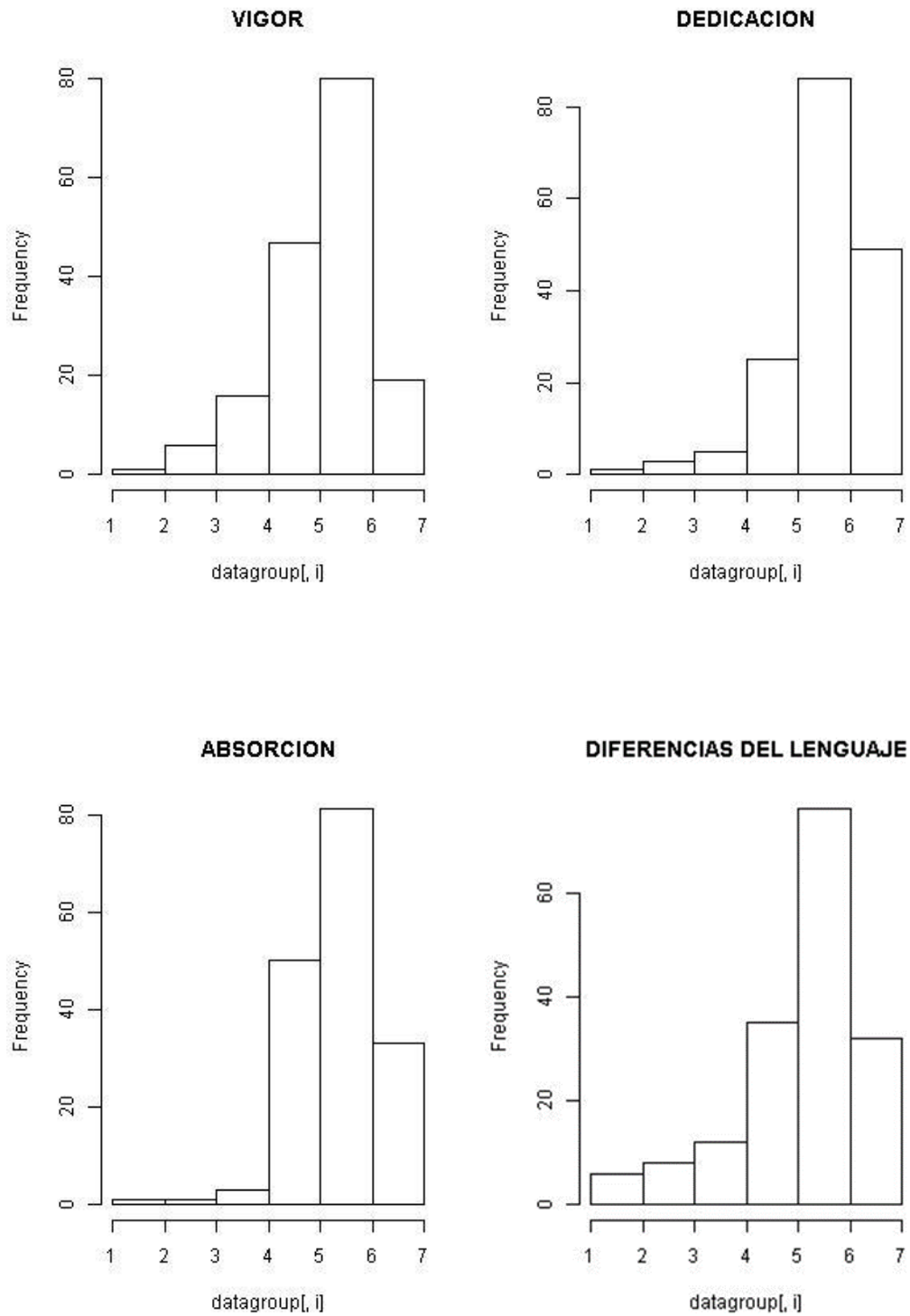
HABILIDADES INTERCULTURALES

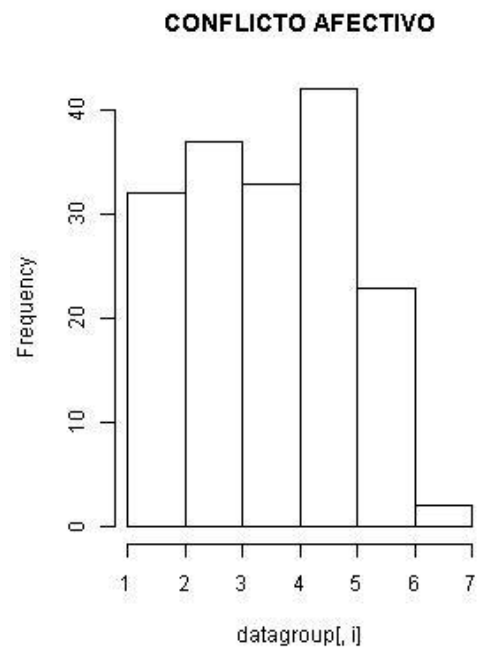
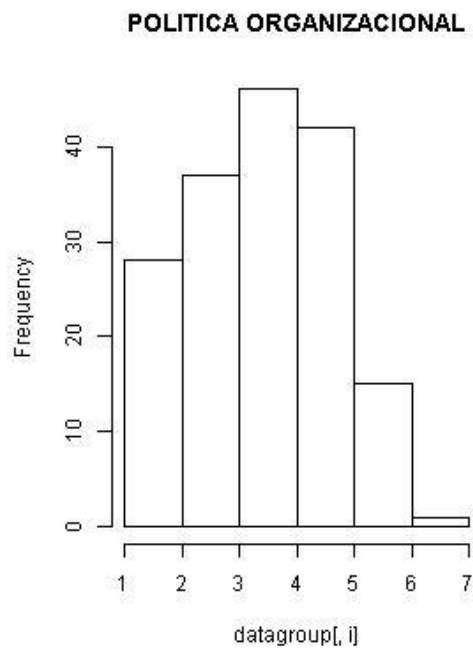
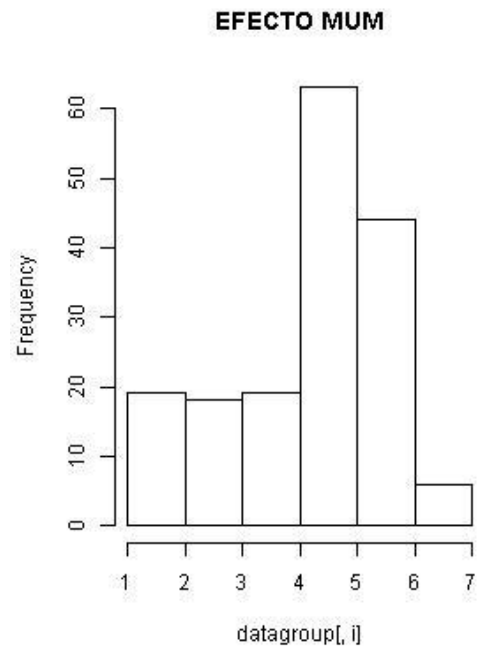
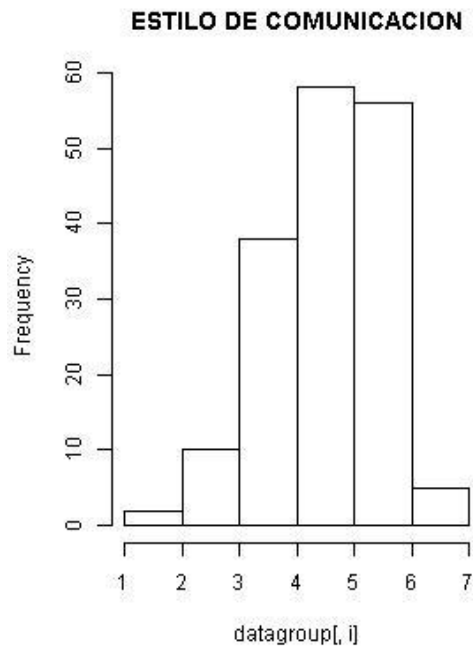


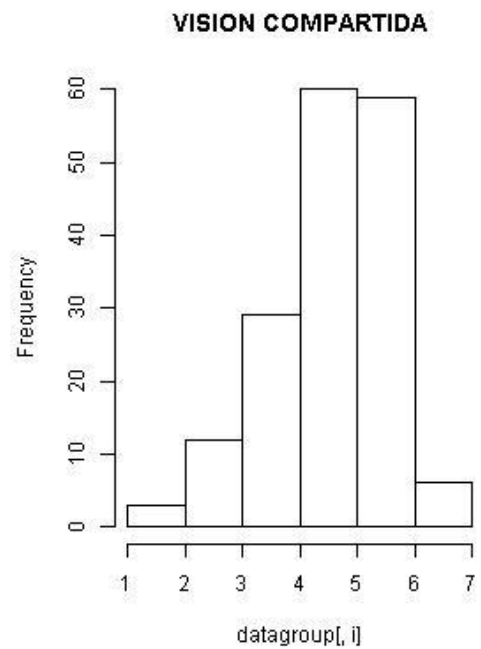
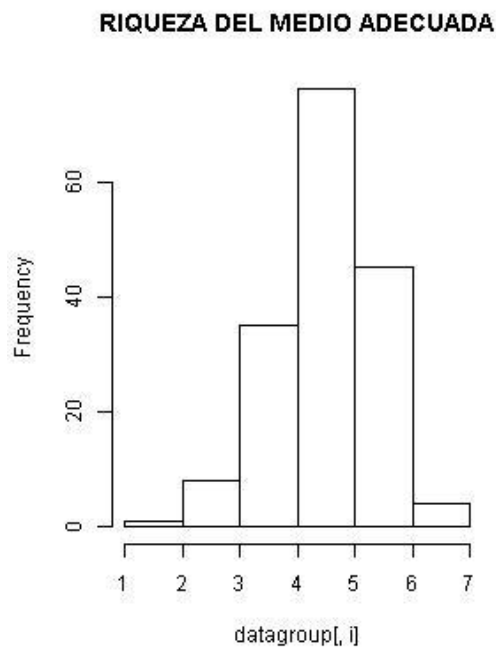
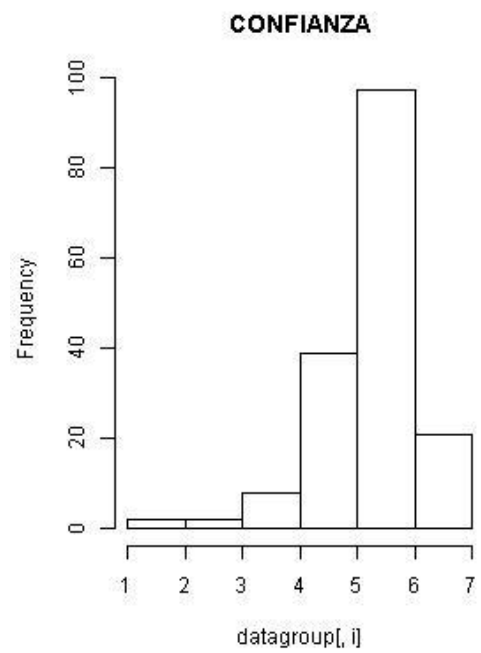
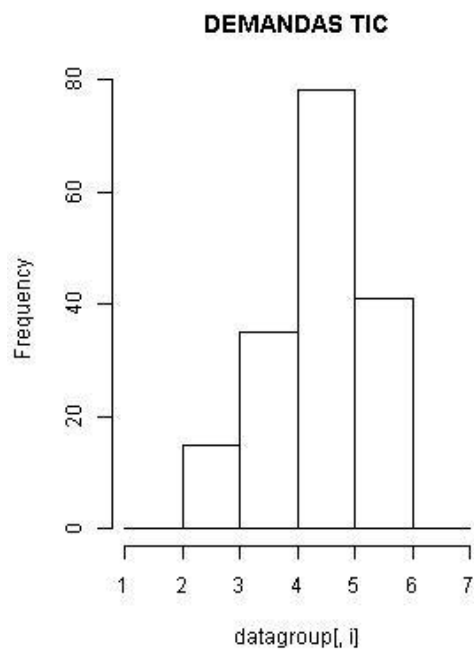
COMPETENCIA TECNOLOGICA



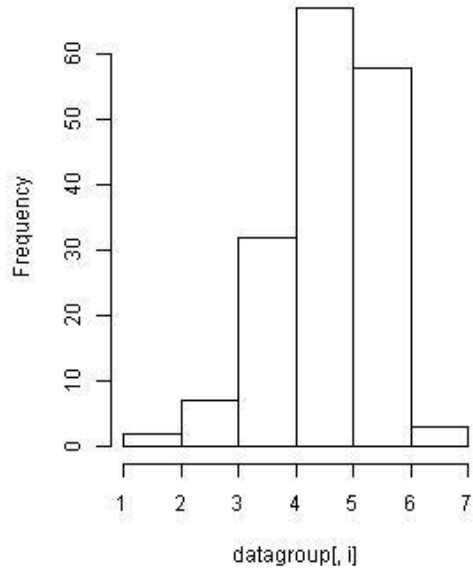
B. Histogramas.



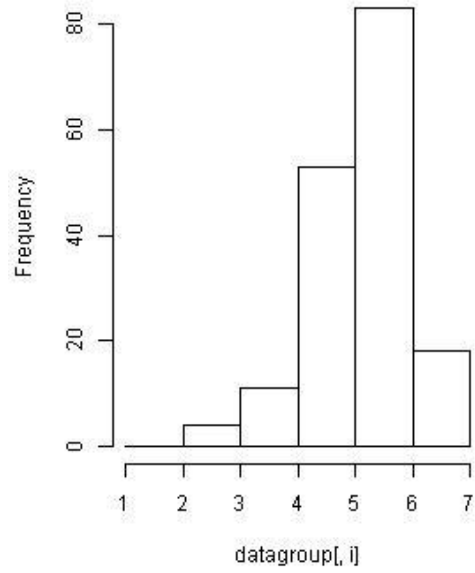




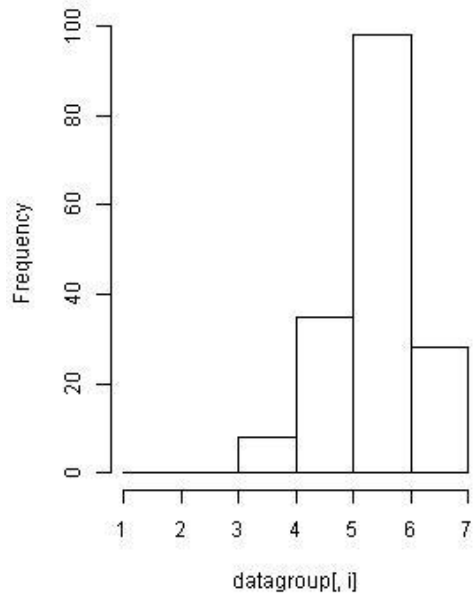
INTERACCION SOCIAL



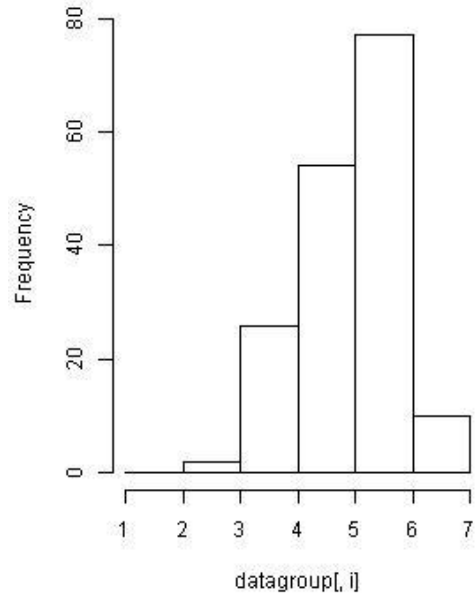
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



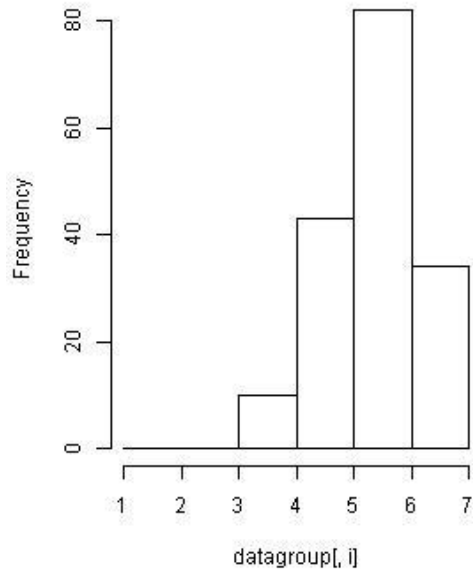
COOPERATIVIDAD



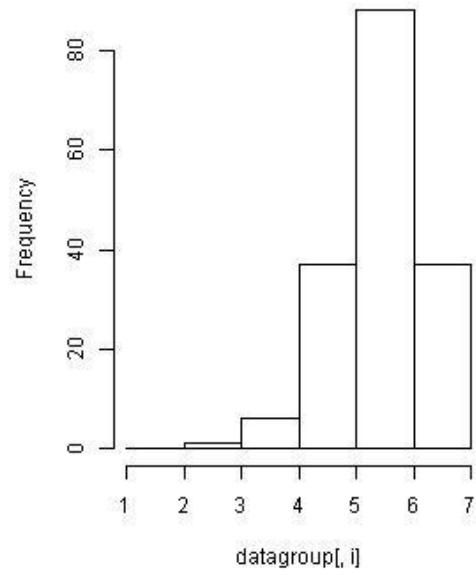
HABILIDADES COMUNICATIVAS



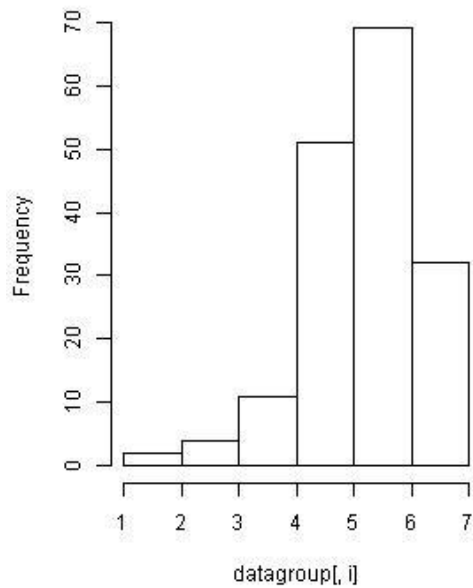
INDEPENDENCIA



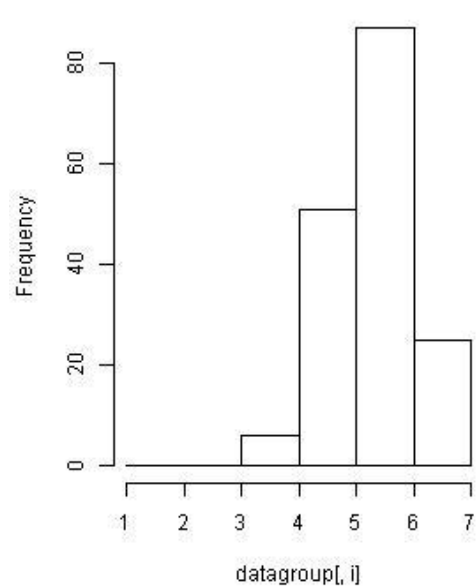
PERSISTENCIA



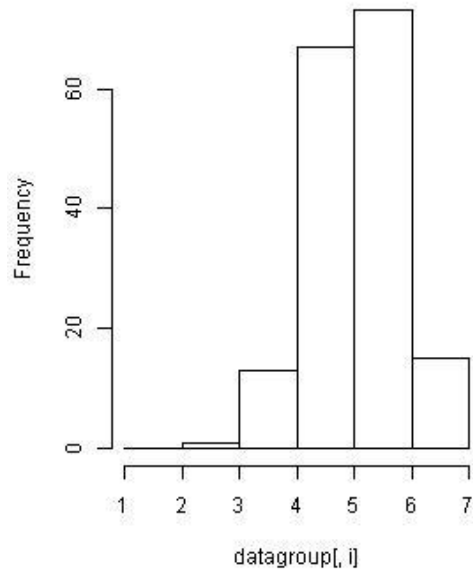
MOTIVACION x APRENDIZAJE



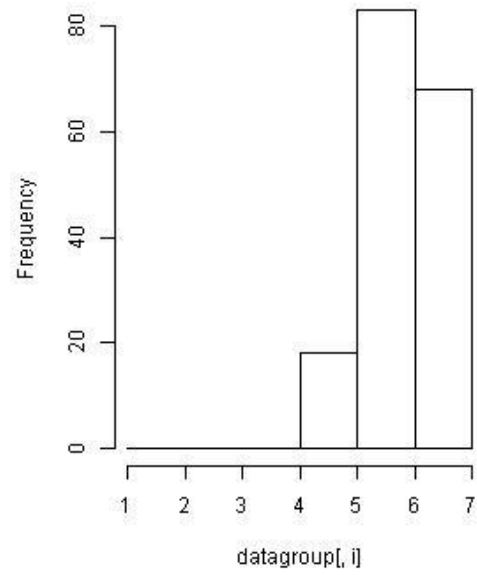
CREATIVIDAD



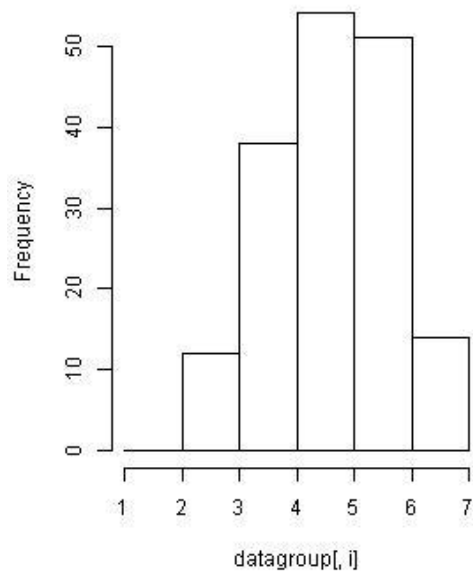
PREDISPOSICION A LA CONFIANZA



HABILIDADES INTERCULTURALES



COMPETENCIA TECNOLOGICA



C. Código R

```

#Carga de niveles de agregados
agregados = list(c(rep("ENGAGEMENT", 9), rep("JD", 26),
rep("JR", 30), rep("PR", 31)))
dimensiones = list(c(rep("VIGOR", 3), rep("DEDICACION", 3),
rep("ABSORCION", 3),
rep("COMUNICACION INTERCULTURAL", 6),
rep("POLITICA ORGANIZACIONAL", 5), rep("CONFLICTO AFECTIVO",
4),
rep("DEMANDAS TIC",11), rep("RIQUEZA
DEL MEDIO", 4),
rep("CAPITAL SOCIAL", 10),
rep("LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL", 16),
rep("COMPETENCIAS PARA EL TRABAJO EN
EQUIPO", 8), rep("HABILIDADES DE AUTOGESTION", 13),
rep("PREDISPOSICION A LA CONFIANZA", 3), rep("COMPETENCIA
TECNOLOGICA", 3), rep("HABILIDADES INTERCULTURALES", 4)))
grupos = list(c(rep("VIGOR", 3), rep("DEDICACION", 3),
rep("ABSORCION", 3),
rep("DIFERENCIAS DEL LENGUAJE", 3),
rep("ESTILO DE COMUNICACION", 2), "EFECTO MUM",
rep("POLITICA ORGANIZACIONAL", 5),
rep("CONFLICTO AFECTIVO", 4), rep("DEMANDAS TIC", 11),
rep("RIQUEZA DEL MEDIO ADECUADA", 4),
rep("CONFIANZA", 4),
rep("VISION COMPARTIDA", 3),
rep("INTERACCION SOCIAL", 3), rep("LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL", 16),
rep("COOPERATIVIDAD", 4), rep("HABILIDADES
COMUNICATIVAS", 4),
rep("PERSISTENCIA", 3), rep("MOTIVACION x
APRENDIZAJE", 3), rep("CREATIVIDAD", 4),
rep("INDEPENDENCIA", 3), rep("PREDISPOSICION
A LA CONFIANZA", 3), rep("COMPETENCIA TECNOLOGICA", 3),
rep("HABILIDADES INTERCULTURALES", 4)
))
# Lectura de datos y transformaciones de reversas, etc.
datavar = read.csv2("Report_nuevo.csv")

```

```
datavar = datavar[, 4:101]
datavar$LoC3 = 8 - datavar$LoC3
datavar$MR1 = 8 - datavar$MR1
datavar$MR8 = 8 - datavar$MR8
datavar$CONFIANZA2 = 8 - datavar$CONFIANZA2
for (i in 1:nrow(datavar)){
  datavar$LS1[i] = max(datavar$LS1A[i], datavar$LS1B[i])
  datavar$LS2[i] = max(datavar$LS2A[i], datavar$LS2B[i])
}
datavar$LS1A = NULL
datavar$LS1B = NULL
datavar$LS2A = NULL
datavar$LS2B = NULL
#reordeno
datavar = datavar[c(1:12, 95, 96, 13:94)]
# Generador de las distintas matrices a cada nivel de
agregación.
agregador = function(nivel){
  ag = aggregate(t(datavar), by = nivel, FUN = "mean")
  ag2 = t(ag[, -1])
  colnames(ag2) = ag[, 1]
  return(ag2)
}
datag = as.data.frame(agregador(agregados))
datadim = as.data.frame(agregador(dimensiones))
orderdim = unique(as.vector(dimensiones[[1]]))
datadim = datadim[, match(orderdim, colnames(datadim))]
datagroup = as.data.frame(agregador(grupos))
ordergroup = unique(as.vector(grupos[[1]]))
datagroup = datagroup[, match(ordergroup,
colnames(datagroup))]
#Generando matrices de correlaciones
corvar = cor(datavar)
corag = cor(datag)
cordim = cor(datadim)
cordim = cordim[match(orderdim, rownames(cordim)),
match(orderdim, colnames(cordim))]
corgroup = cor(datagroup)
corgroup = corgroup[match(ordergroup, rownames(corgroup)),
match(ordergroup, colnames(corgroup))]
```

```
#Análisis cluster
library(cluster)
library(dendextend)
cldim = agnes(dist(t(datadim), method = "euclidean"), diss =
T, metric = "euclidean",
              method = "ward")
dendodim = as.dendrogram(cldim)
labels_colors(dendodim, labels = TRUE)<- c(rep("blue", 3),
rep("brown", 3), rep("green", 3), "brown", rep("red", 2),
"brown", rep("red", 2))
par(cex.axis = 0.75, cex.lab = 1.5, cex = 0.75, ann = FALSE,
mar = c(15, 3, 5, 3))
plot(dendodim)

clgroup = agnes(dist(t(datagroup), method = "euclidean"),
diss = T, metric = "euclidean",
              method = "ward")
dendogroup = as.dendrogram(clgroup)
labels_colors(dendogroup, labels = TRUE)<- c(rep("blue",
3),rep("green", 2), rep("brown", 8), rep("red", 3), "brown",
"red", rep("green", 3), rep("red", 2)
)
par(cex.axis = 0.75, cex.lab = 1.5, cex = 0.75, ann = FALSE,
mar = c(15, 3, 1, 3))
plot(dendogroup)
#Pruebas de regresión múltiple backward stepwise sobre VIGOR
vig= datagroup [, c(1, 4:23)]
attach(vig)
fit = lm(VIGOR ~., data = vig)
fit = update(fit, .~-`EFECTO MUM`)
fit = update(fit, .~-`RIQUEZA DEL MEDIO ADECUADA`)
fit = update(fit, .~-`COOPERATIVIDAD`)
fit = update(fit, .~-`ESTILO DE COMUNICACION`)
fit = update(fit, .~-`HABILIDADES COMUNICATIVAS`)
fit = update(fit, .~-`MOTIVACION x APRENDIZAJE`)
fit = update(fit, .~-`HABILIDADES INTERCULTURALES`)
fit = update(fit, .~-`DEMANDAS TIC`)
fit = update(fit, .~-`LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL`)
fit = update(fit, .~-`CREATIVIDAD`)
fit = update(fit, .~-`CONFLICTO AFECTIVO`)
```

```
fit = update(fit, .~-`DIFERENCIAS DEL LENGUAJE`)
fit = update(fit, .~-`COMPETENCIA TECNOLOGICA`)
fit = update(fit, .~-`VISION COMPARTIDA`)
fit = update(fit, .~-`PREDISPOSICION A LA CONFIANZA`)
summary(fit)
#Modelo significativo y parsimonioso.
#Correlaciones entre variables del modelo
corVIGOR      =      cor(datagroup[,c("VIGOR",      "POLITICA
ORGANIZACIONAL",      "CONFIANZA",      "INTERACCION      SOCIAL",
"PERSISTENCIA", "INDEPENDENCIA")])
write.csv2(corVIGOR, file = "corVIGOR.csv")
#Pruebas VIF
vif(fit)
write.csv2(vif(fit), file = "vifvig.csv")
#Pruebas de regresión múltiple backward stepwise sobre
DEDICACION
ded= datagroup [, c(2, 4:23)]
attach(ded)
head(ded)
fit = lm(DEDICACION ~., data = ded)
fit = update(fit, .~-`RIQUEZA DEL MEDIO ADECUADA`)
fit = update(fit, .~-`INTERACCION SOCIAL`)
fit = update(fit, .~-`HABILIDADES INTERCULTURALES`)
fit = update(fit, .~-`CONFIANZA`)
fit = update(fit, .~-`INDEPENDENCIA`)
fit = update(fit, .~-`CREATIVIDAD`)
fit = update(fit, .~-`CONFLICTO AFECTIVO`)
fit = update(fit, .~-`ESTILO DE COMUNICACION`)
fit = update(fit, .~-`DEMANDAS TIC`)
fit = update(fit, .~-`HABILIDADES COMUNICATIVAS`)
fit = update(fit, .~-`PREDISPOSICION A LA CONFIANZA`)
fit = update(fit, .~-`DIFERENCIAS DEL LENGUAJE`)
fit = update(fit, .~-`COMPETENCIA TECNOLOGICA`)
fit = update(fit, .~-`COOPERATIVIDAD`)
fit = update(fit, .~-`EFECTO MUM`)
fit = update(fit, .~-`POLITICA ORGANIZACIONAL`)
fit = update(fit, .~-`MOTIVACION x APRENDIZAJE`)
#Modelo significativo y parsimonioso.
#Correlaciones entre variables del modelo
```

```
corded = cor(datagroup[,c("DEDICACION", "VISION COMPARTIDA",
"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL", "PERSISTENCIA")])
write.csv2(corded, file = "corded.csv")
#Pruebas VIF
write.csv2(vif(fit), file = "vifded.csv")
#Pruebas de regresión múltiple backward stepwise sobre
ABSORCION
abs= datagroup [, c(3, 4:23)]
attach(abs)
head(abs)
fit = lm(ABSORCION ~., data = abs)
fit = update(fit, .~-`DIFERENCIAS DEL LENGUAJE`)
fit = update(fit, .~-`PREDISPOSICION A LA CONFIANZA`)
fit = update(fit, .~-`CREATIVIDAD`)
fit = update(fit, .~-`EFECTO MUM`)
fit = update(fit, .~-`RIQUEZA DEL MEDIO ADECUADA`)
fit = update(fit, .~-`CONFIANZA`)
fit = update(fit, .~-`HABILIDADES INTERCULTURALES`)
fit = update(fit, .~-`ESTILO DE COMUNICACION`)
fit = update(fit, .~-`INTERACCION SOCIAL`)
fit = update(fit, .~-`POLITICA ORGANIZACIONAL`)
fit = update(fit, .~-`CONFLICTO AFECTIVO`)
fit = update(fit, .~-`HABILIDADES COMUNICATIVAS`)
fit = update(fit, .~-`COMPETENCIA TECNOLOGICA`)
fit = update(fit, .~-`INDEPENDENCIA`)
fit = update(fit, .~-`LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL`)
fit = update(fit, .~-`DEMANDAS TIC`)
fit = update(fit, .~-`COOPERATIVIDAD`)
#Modelo significativo y parsimonioso.
#Correlaciones entre variables del modelo
corabs = cor(datagroup[,c("ABSORCION", "VISION COMPARTIDA",
"PERSISTENCIA", "MOTIVACION x APRENDIZAJE")])
write.csv2(corabs, file = "corabs.csv")
#Pruebas VIF
write.csv2(vif(fit), file = "vifabs.csv")
#plots normality y qqplot
plotnorm = function(i){
  jpeg(filename = paste(colnames(datagroup[i]),"_QQPLOT",
".jpeg", sep = ""), width = 300, height = 400)
```

```
  qqnorm(datagroup[, i], main = colnames(datagroup[i])) +
  qqline(datagroup[, i], col = 2)
  dev.off()
}
histogramas = function(i){
  jpeg(filename = paste(colnames(datagroup[i]),
"_HIST", ".jpg", sep = ""), width = 300, height = 400)
  hist(datagroup[, i], main = colnames(datagroup[i]), breaks
= 1:7)
}
for (i in 1:23){
  histogramas(i)
  dev.off()
}
plotnorm(1)
dev.off()
plotnorm(2)
dev.off()
plotnorm(3)
dev.off()
plotnorm(4)
dev.off()
plotnorm(5)
dev.off()
plotnorm(6)
dev.off()
plotnorm(7)
dev.off()
plotnorm(8)
dev.off()
plotnorm(9)
dev.off()
plotnorm(10)
dev.off()
plotnorm(11)
dev.off()
plotnorm(12)
dev.off()
plotnorm(13)
dev.off()
```


plotnorm(14)
dev.off()
plotnorm(15)
dev.off()
plotnorm(16)
dev.off()
plotnorm(17)
dev.off()
plotnorm(18)
dev.off()
plotnorm(19)
dev.off()
plotnorm(20)
dev.off()
plotnorm(21)
dev.off()
plotnorm(22)
dev.off()
plotnorm(23)
dev.off()