

Determinantes del riesgo percibido y de la confianza inicial en el líder de un equipo de trabajo. Incidencia del entorno de trabajo y los rasgos del líder

Determinants of perceived risk and initial trust on a team leader. Impact of working environment and leader traits

Miguel Guinalú Blasco y Pau Jordán Blasco

Universidad de Zaragoza
Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza
Facultad de Economía y Empresa

Resumen

Aspectos como la creciente importancia del trabajo en equipo y la aparición de nuevos esquemas organizativos basados en las tecnologías de la información y de la comunicación ponen de manifiesto la necesidad de comprender los mecanismos que favorecen un liderazgo eficaz. En este sentido, el presente artículo analiza los determinantes del riesgo percibido y de la confianza hacia el líder de un equipo de trabajo. La investigación consta de dos experimentos. En el primero, se analiza la influencia del entorno de trabajo —virtual o tradicional— sobre las dos variables dependientes consideradas. El segundo experimento centra la atención en el entorno virtual, y analiza la importancia de incluir una imagen del líder en su perfil electrónico de cara a generar confianza. Asimismo, se analiza la incidencia de los rasgos percibidos en el líder (atractivo o experto) sobre la capacidad para generar confianza entre sus subordinados y su percepción de riesgo. Cabe precisar que estos análisis quedan contextualizados en la etapa inicial de desarrollo del equipo, escasamente estudiada en la literatura previa. Entre otros, los resultados constatan la mayor dificultad de generar confianza en entornos virtuales, así como la importancia de presentar información gráfica en el perfil y que es el líder con rasgos de experto el que mayor capacidad de generar confianza posee. Estos resultados tienen interesantes implicaciones para la gestión, que son discutidas junto con las principales líneas de investigación futuras y limitaciones.

Palabras clave: liderazgo, confianza, trabajo en equipo, equipo virtual, atractivo, experto.

Abstract

Aspects such as the growing importance of teamwork and the emergence of new organizational schemes based on information and communication technologies highlight the need for understanding the mechanisms that promote effective leadership. In this sense, this paper analyzes the determinants of perceived risk and trust on a team leader. The research consists of two experiments. The first analyzes the influence of working environment—virtual or traditional—on the two dependent variables considered. The second experiment focuses on the virtual environment and analyzes the importance of the inclusion of a photo on the electronic leader's profile in order to generate trust. Moreover, it analyzes the impact of perceived leader traits (attractive or expert) on the ability to build trust and the perception of risk. It should be noted that these analyzes are contextualized in the initial stage of team development, poorly studied in the literature. Among others, the results reveal the greater difficulty of building trust in virtual environments, as well as the relevance of including graphical information on the profile and that the leader with expert traits has the greatest potential to build trust. These results have interesting managerial implications, which are discussed along with the main future research lines and limitations.

Keywords: leadership, trust, teamwork, virtual team, attractive, expert.

1. Introducción

Como consecuencia de una competencia globalizada y especialmente intensa por la debilidad de algunos mercados domésticos, organizaciones de todo tipo están apostando por un modelo productivo basado en el conocimiento (Townsend, DeMarie & Hendrickson, 1998), adoptando estrategias innovadoras para asegurar su supervivencia. En general, las organizaciones tienden a dotarse de estructuras más flexibles, variables en costes y centradas en sus competencias clave (Cervantes, 2005). Todo ello está suponiendo el incremento de las tareas asociadas a la gestión del conocimiento y la redistribución de sus estructuras laborales (Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995), que tienen la finalidad de diseñar equipos de trabajo más flexibles y versátiles (Lurey & Raisinghani, 2001).

En este contexto, la gran mayoría de las organizaciones utilizan algún tipo de equipo de trabajo (Kozlowski & Bell, 2003) para optimizar sus recursos humanos y hacer más eficientes sus procesos. De hecho, en los últimos años están surgiendo nuevas formas organizativas en las que los trabajadores se encuentran dispersos geográficamente y sus comunicaciones se llevan a cabo a través de medios electrónicos: son los denominados equipos de trabajo virtuales. Respecto a ello, Jarvenpää y Leidner (1999) señalan que, en un equipo virtual, los trabajadores están geográficamente distribuidos, interactúan entre ellos de forma electrónica a través del uso de redes telemáticas, tienen funciones diversas y pueden trabajar en distintos husos horarios. Estos equipos aportan a las organizaciones una gran flexibilidad, a través del fomento de la creación de conocimiento, las habilidades y una mayor perspectiva en comparación con equipos de trabajo tradicionales (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007).

Sin embargo, cabe señalar que las nuevas formas de trabajo también implican que la gestión de los equipos sea mucho más compleja, dado que no se pueden aplicar directamente los patrones de liderazgo tradicionales (Cascio, 2000). Por este motivo, ha aumentado de manera significativa el interés del estudio de la confianza dentro de las organizaciones (e.g. Palomo, 2010). Esta tendencia en el análisis de la confianza dentro del contexto organizacional queda reflejada en el interés por el estudio de la misma en el marco de las teorías de liderazgo. La confianza en el líder puede depender de diferentes factores, algunos tratados por la literatura previa (e.g. estilo de liderazgo, integridad del líder, justicia organizacional). No obstante, existen otros factores que no han sido analizados con suficiente profundidad, algunos de los cuales son objeto de estudio en esta investigación.

En primer lugar, el presente trabajo analiza la confianza inicial en el líder de un equipo de trabajo, definida como un tipo de confianza que se genera sin un historial de interacción previo entre las partes, que está basada en percepciones subjetivas (Meyerson, Weick & Kramer, 1996). Ello es especialmente relevante en equipos temporales, que son los que se crean para cumplir un objetivo determinado y poseen una duración concreta. En segundo lugar, debemos resaltar la influencia del entorno de trabajo en el que el equipo desarrolla su actividad. Así, es necesario valorar el papel del líder en ámbitos de trabajo diferentes al tradicional, esto es, en equipos virtuales.

En tercer lugar, es importante señalar que, con el surgimiento de los equipos de trabajo virtuales, resulta cada vez menos frecuente que las reuniones se realicen cara a cara, puesto que ello se sustituye por una comunicación a través de medios telemáticos (Cascio, 2000). En este entorno de comunicación virtual, es relevante conocer de qué manera la información que los subordinados

tienen de su líder —reflejada en su perfil electrónico— influye en la confianza que le otorgan. Por este motivo, el presente trabajo analiza si la inclusión o no de una fotografía del líder en su perfil influye en la confianza que los subordinados tienen hacia este.

En cuarto lugar, también, es necesario profundizar en las características que ha de poseer un líder confiable. En este sentido, cabe señalar que la literatura ha propuesto que ciertas características físicas de un individuo pueden afectar a las actitudes hacia él (Langlois & Kalakanis, 2002), así como que individuos más atractivos gozan de una mayor confiabilidad (Shinners, 2009). De hecho, dentro del área del liderazgo, la teoría de los rasgos del líder (*Trait Theory of Leadership*) (Yukl, 1989) reconoce la influencia del atractivo físico del líder sobre su eficacia. Desde otro ángulo, la influencia del grado de experiencia percibida en un líder ha sido considerada en varios estudios sobre liderazgo desde los primeros trabajos efectuados por French y Raven (1959), en los que se acuña el término de *poder experto*. Partiendo de estas teorías y centrando la atención en equipos virtuales, es importante valorar en qué medida puede afectar a la confianza en el líder el grado de atractivo o de experiencia percibidos por el resto de miembros del equipo.

En quinto y último lugar, debemos reseñar que la confianza hacia el líder podría depender del riesgo que los miembros del equipo perciben en las actividades o proyectos que van a ser llevados a cabo por dicho equipo. Confianza y riesgo son elementos relacionados (Jarvenpaa, Tractinsky & Vitale, 2000) y, si bien la literatura ha profundizado en el estudio de la relación entre confianza y riesgo, en un contexto de trabajo en equipo es un elemento que exige una mayor atención.

En definitiva, la contribución del presente trabajo a la literatura se materializa en los siguientes objetivos.

Por un lado, se busca analizar el proceso de generación de confianza hacia el líder en las etapas iniciales del desarrollo de un equipo de trabajo, para lo cual se tiene en cuenta que este proceso puede verse afectado por el tipo de entorno (virtual o tradicional), por la presencia de información gráfica del líder en su perfil, así como por el grado de atractivo o de experiencia del líder percibidos por el resto de miembros del equipo. Por otro lado, se analiza la influencia del riesgo percibido, respecto a lo cual se considera el tipo de entorno de trabajo y las características del líder.

Para alcanzar los objetivos previamente establecidos, el artículo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se definen las variables objeto de estudio: confianza inicial y riesgo percibido. En el siguiente apartado, se detallan los dos experimentos llevados a cabo. En el primero de ellos, se analizan las diferencias en los niveles de confianza inicial y riesgo percibido dependiendo del entorno de trabajo en el que los individuos ejercen su actividad. En el segundo experimento, se analizan las diferencias en los niveles de confianza inicial y riesgo percibido dependiendo de los rasgos que el líder muestra en su perfil y de la presencia o no de información gráfica. En un último apartado, se presentan las conclusiones del estudio, así como las principales implicaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Definición de las variables objeto de estudio

2.1. Confianza inicial

La confianza es uno de los pilares básicos de las relaciones entre las personas (Mayer & Davis, 1999). Así, la idea de confianza ha existido a lo largo de toda la historia del ser humano, especialmente desde el momento en el que este tuvo la necesidad de interactuar

con otros individuos de su misma especie para mejorar su bienestar y su poder frente al incierto entorno al que se enfrentaba (Guinalíu, 2005). Una de las definiciones más habituales en la literatura es la propuesta por Mayer, Davis y Shoorman (1995), según la cual la confianza es el deseo de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra, de acuerdo con la esperanza de que esta última lleve a cabo una determinada acción relevante para la primera.

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

donde la vida del equipo es limitada y generalmente asociada a la duración del proyecto, es fundamental que se desarrolle confianza en las primeras etapas de funcionamiento del equipo. Por tanto, esta confianza rápida o confianza inicial se convierte en una variable clave en este tipo de contextos, por lo cual se vuelve objeto de estudio en el presente trabajo.

2.2. Riesgo percibido

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

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

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

3. Experimento I

En este primer experimento se analizan las diferencias en los niveles de confianza inicial hacia el líder y en el riesgo que los individuos perciben en el proyecto. Ello se ajusta al entorno de trabajo en el que los empleados ejercen la actividad, esto es en un entorno de trabajo cara a cara o en un entorno de trabajo virtual.

3.1. Formulación de hipótesis

El entorno en el que los individuos ejercen su trabajo podría afectar a la generación y desarrollo de la confianza. Centrándonos en el entorno de trabajo virtual, la gestión y control de equipos puede ser compleja, en especial en lo concerniente a la generación y desarrollo de la confianza (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007). La ausencia de una interacción física y la falta de las sinergias propias del trabajo cara a cara hacen que los resultados de un equipo virtual puedan ser más difíciles de controlar que los de un equipo tradicional (Cascio, 2000). Además, la comunicación electrónica no tiene la misma riqueza que la comunicación cara a cara (Daft, Lengel & Trevino, 1987), lo cual afecta a la generación de confianza, dado que resulta mucho más difícil que los individuos formen y reciban señales que les permitan establecer lazos con sus compañeros. Por tanto, en los equipos de trabajo virtuales generar confianza debería de ser más complejo que en los equipos tradicionales. Teniendo en cuenta las argumentaciones precedentes es posible proponer la siguiente hipótesis de trabajo: *H1a: La confianza inicial hacia el líder será mayor en equipos tradicionales en comparación con equipos virtuales.*

Es razonable pensar que el resultado del trabajo que se desarrolla dentro un equipo virtual (e.g. desarrollar un nuevo producto, diseñar una campaña publicitaria) está sujeto a un grado de incertidumbre más elevado

que si el trabajo se realizara en un equipo tradicional. Ello se debe a que son equipos que se crean y se liquidan para realizar una labor específica, en el que los integrantes tienen una elevada rotación y raramente mantienen un contacto físico (Cascio, 2000). Desde otra arista, resalta el que los proyectos que se asignan a este tipo de equipos suelen ser proyectos intensivos en conocimiento y en los que los resultados suelen desviarse de los previstos inicialmente. Además, debemos tener en cuenta el riesgo que para muchos individuos puede suponer el hecho de trabajar con nuevas tecnologías, un riesgo que podría transferirse a las actividades desarrolladas en el seno del equipo. Teniendo en cuenta las consideraciones previas, el riesgo que perciben los trabajadores en un equipo virtual podría ser más elevado que el que percibirían los trabajadores en un equipo tradicional en la realización del mismo proyecto o actividades. Por todo ello, es posible proponer la siguiente hipótesis de trabajo: *H1b: El riesgo percibido en el proyecto será mayor en equipos virtuales en comparación con equipos tradicionales.*

3.2. Metodología

Para analizar las hipótesis planteadas, se recogieron datos de 221 estudiantes de posgrado con experiencia laboral y en trabajo en equipo. Cabe señalar que la utilización de este tipo de muestras es muy habitual en la literatura especializada en el estudio de equipos de trabajo (e.g. D'Souza & Colarelli, 2010; Jarvenpaa, Shaw & Staples, 2004). Tras eliminar las respuestas repetidas y tratar los casos atípicos y cuestionarios incompletos, se obtuvo un total de 221 cuestionarios válidos, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Ficha técnica del Experimento I

Tamaño de la muestra	221 individuos
Tamaño de la muestra por grupo experimental	102 en escenario de equipo virtual 119 en escenario de equipo tradicional
Edad media	24 años
Método de recogida de información	Diseño experimental con cuestionario personal y anónimo
Fecha de trabajo de campo	Marzo de 2012
Lugar de realización	Zaragoza (España)

Elaboración propia.

Se llevó a cabo un diseño experimental en el que se mostraba a los encuestados un hipotético escenario de trabajo, en el que se explicaban las condiciones y características del trabajo que debían desarrollar en equipo. Se recalca que el trabajo iba a exigir un alto grado de colaboración entre los miembros del equipo. Asimismo, se especificaba que existiría una persona que iba a ejercer de líder aunque no se facilitaba ningún dato sobre el mismo. El tipo de trabajo a desarrollar consistía en un trabajo de fin de máster, el cual iba a tener una alta repercusión en la calificación final.

La muestra fue dividida en dos grupos experimentales. En cada caso, varió el tipo de entorno de trabajo (tradicional o virtual) en el que se iba a llevar a cabo el trabajo hipotético. Después de leer detenidamente el escenario de trabajo, los participantes rellenaron un cuestionario personal de manera anónima.

Las variables confianza inicial en el líder y riesgo percibido en el proyecto se midieron a través de escalas Likert de 7 puntos (ver Anexo I). El proceso de validación de las escalas propuestas se realizó de acuerdo con los procedimientos que se detallan a continuación:

- *Validez de contenido.* El desarrollo de la escala de medida de las variables *confianza inicial* y *riesgo percibido en el proyecto* se basó en una amplia revisión de la literatura previamente realizada (ver tabla 2). Gracias a esta profunda revisión de la literatura, fue posible realizar una primera propuesta de escalas. No obstante, las escalas debieron ser adaptadas al contexto de los equipos de trabajo.

Tabla 2. Validez de contenido

Variable	Adaptado de
<i>Confianza inicial</i>	Mayer, Davis y Schoorman (1995); McKnight, Cummings y Chervany (1998)
<i>Riesgo percibido en el proyecto</i>	Cox y Rich (1964); Atkinson (1964); Taylor (1974)

Elaboración propia.

- *Análisis exploratorios de fiabilidad y dimensionalidad.* El proceso de validación incluyó un análisis exploratorio de la fiabilidad y de la dimensionalidad de los instrumentos de medida. En primer lugar, el coeficiente Alpha de Cronbach fue utilizado para valorar la fiabilidad de las escalas considerando un valor mínimo de 0,7 (Nunnally, 1978). Las variables consideradas superaron con comodidad este umbral mínimo. Asimismo, se comprobó que la correlación ítem-total, que mide la correlación de cada ítem con la suma del resto de ítems de la escala, era superior al mínimo de 0,3 (de Vaus, 2002). En este último análisis, uno de los ítems de la escala de *riesgo percibido en el proyecto* no superó este mínimo de 0,3 y fue eliminado. A partir de ello, la escala pasó de tres a dos ítems. En segundo lugar, se procedió a valorar el grado de unidimensionalidad de las escalas consideradas mediante un análisis factorial. La

extracción de factores se basó en la existencia de autovalores superiores a la unidad. A la vez, se exigía a cada ítem cargas superiores a 0,5 y que la varianza explicada por cada factor extraído fuera significativa. De esta forma, solo se extrajo un factor de cada una de las escalas propuestas: confianza y riesgo percibido. Las escalas finalmente consideradas figuran en el Anexo I.

3.3. Resultados

Para analizar las hipótesis planteadas se llevó a cabo un análisis Anova, con la finalidad de analizar las diferencias en las variables dependientes (confianza inicial y riesgo percibido) en los dos entornos de trabajo analizados (equipo virtual *versus* equipo tradicional). Asimismo, para cada test Anova se calculó el tamaño del efecto a través del estadístico omega cuadrado (ω^2). Este estadístico es un estimador del grado de intensidad de la asociación entre la variable objeto de tratamiento y la variable dependiente analizada en el Anova (Gliner, Leech & Morgan, 2002), se usa para determinar en qué medida los resultados estadísticos reflejan verdaderamente lo que sucede en la población (Kelley & Kristopher, 2012). El tamaño del efecto se considera «bajo» cuando el ω^2 es menor de 0,01; «mediano», cuando es menor de 0,06; y «alto», cuando es mayor a 0,15 (Cohen, 1988).

Los resultados muestran que la hipótesis H1a —que sugería que la confianza inicial en el líder sería mayor en equipos tradicionales— es aceptada (ver tabla 3). Las medias indican que la confianza es mayor en equipos tradicionales; cabe anotar que esta diferencia de medias es significativa. La hipótesis H1b —que planteaba que el riesgo percibido en el proyecto sería mayor en el entorno de trabajo virtual— es rechazada. En concreto, la media de riesgo percibido en el trabajo virtual es de 3,54; mientras que en el caso del entorno

tradicional es de 3,50. Sin embargo, la diferencia de medias no es significativa (ver tabla 3). En lo referido al tamaño del efecto, la primera hipótesis tiene un tamaño del efecto mediano, al estar el estadístico ω^2 en la horquilla entre 0,01 y 0,06 (Cohen, 1988). Para la segunda hipótesis, al ser la F no significativa, no se ha calculado el tamaño del efecto (Gliner, Leech & Morgan, 2002).

Tabla 3. Influencia del tipo de entorno en la confianza inicial hacia el líder y riesgo percibido

Confianza	Media	Desv.	F	p	ω^2
E. virtual	4,01	1,38			
E. tradicional	4,44	2,09			
Anova			3,31	0,07	0,010

Riesgo	Media	Desv.	F	p	ω^2
E. virtual	3,54	1,44			
E. tradicional	3,50	1,31			
Anova			0,04	0,84	---

Elaboración propia.

3.4. Discusión

Los resultados obtenidos en este primer experimento muestran que los niveles de confianza inicial hacia el líder son más altos cuando el entorno de trabajo es tradicional. Este resultado está en consonancia con literatura previa, que sugiere que generar confianza en entornos digitales es más complicado que en entornos cara a cara (e.g. Straus, 1996). Por otro lado, los niveles de riesgo percibido en el proyecto no difieren significativamente en ambos entornos analizados, resultado que en cierta medida puede ser explicado por la creciente utilización de internet por parte de la población. En este aspecto, profundizaremos más adelante.

En vista de estos resultados y atendiendo a la creciente importancia que los equipos de trabajo virtuales están teniendo en las organizaciones (Kelley & Sankey, 2008), es necesario seguir investigando los determinantes de la confianza inicial hacia el líder en entornos virtuales. Por ello, se plantea un segundo experimento, tal y como se expone a continuación.

4. Experimento II

En este segundo experimento, se pretende valorar de qué manera ciertos factores pueden influir en los niveles de confianza inicial hacia el líder y en el riesgo percibido en el proyecto. Dentro de este esquema, se considera exclusivamente un entorno de trabajo virtual. En concreto, en este segundo estudio se analizan dos aspectos básicos. En primer lugar, se examina si la inclusión de una fotografía de perfil del líder influye en los niveles de confianza y riesgo. En segundo lugar, se evalúa si los rasgos que el líder muestra en su fotografía (atractivo o experto) influyen en las variables analizadas. Asimismo, se estudian efectos interacción entre las variables.

4.1. Formulación de hipótesis

4.1.1. Efectos principales. Incidencia de la existencia de una imagen en el perfil del líder en la confianza inicial y en el riesgo percibido en el proyecto

La importancia de una imagen se encuentra refrendada desde el punto de vista empírico. Los estudios de Küpfer (1991) demuestran, por un lado, el poder que tiene una fotografía para captar la atención, y por otro, la superioridad de la imagen en cuanto a rapidez

de comprensión y memorización por parte del lector. En términos de contenido informativo, una fotografía aporta un conjunto de datos codificados y plasmados de manera autónoma; así, se conforma una estructura independiente, aunque complementaria, de la textual (Barthes, 1986). En esta misma línea, las fotografías pueden ejercer por sí mismas sobre el público efectos cognitivos y afectivos específicos (Coleman, 2006).

Si se toma en cuenta que la interacción entre los miembros de un equipo virtual se produce exclusivamente a través de medios electrónicos (Cascio, 2000), resalta que la fotografía de perfil¹ del líder aportará a los subordinados un contenido informativo de gran relevancia en la formación de confianza. Ello es mayor en las fases iniciales de la vida del equipo, en las que no existe un historial relacional previo entre líder y subordinados. Asimismo, la presencia de una imagen en el perfil contribuiría a dar mayor seguridad a los subordinados; de este modo, es posible reducir el nivel de riesgo percibido en las actividades y proyectos que van a ser llevados a cabo. A partir de estos argumentos, se proponen las siguientes hipótesis de trabajo:

- H2a: La confianza inicial en el líder virtual será mayor cuando exhiba una imagen en su perfil.
- H2b: El riesgo percibido en el proyecto será menor cuando el líder virtual exhiba una imagen en su perfil.

¹ En el ámbito de las herramientas informáticas utilizadas por los equipos virtuales, un perfil es una colección de los datos personales asociados a un determinado individuo; esto es una representación digital de la identidad de una persona donde se almacena la descripción de las características de la misma (Lampe, Ellison & Steinfield, 2007), como nombre y apellidos, edad, datos de contacto, competencias, etc.

4.1.2. Efectos principales. Incidencia de grado de atractivo o experto del líder en la confianza inicial y en el riesgo percibido en el proyecto

Si profundizamos en el análisis del tipo de imagen existente en el perfil del líder, observamos que la literatura señala que un mismo mensaje puede tener diferentes resultados en función de los atributos del emisor (e.g. Crano, 1970; Brock, 1967). Pueden diferenciarse tres atributos en el emisor que afectan en mayor medida a los resultados de una comunicación: credibilidad, atractivo y poder (Burgaon, 1976). Las dimensiones de la credibilidad que han sido identificadas incluyen la experiencia, objetividad, confiabilidad y competencia (Burgaon, 1976). Sin embargo, es la experiencia la que aparece como el factor dominante (Lemert, 1963). Por su parte, el grado de atractivo ha sido analizado al menos desde tres puntos de vista diferentes: familiaridad, similitud y simpatía (Swartz, 1984). El tercer factor que según Burgaon (1976) afecta al resultado de una comunicación, el poder, no ha sido incluido en la presente investigación como un factor adicional. Ello responde a que, según Gardner (1991) y Daft (2006), tanto el atractivo de un individuo como su experiencia pueden ser de hecho una fuente de poder del líder. En este sentido, el atractivo de un individuo —definido como la belleza de una persona por encima de la media— puede ser una fuente de poder en las relaciones que mantiene con otras personas, por ejemplo, en posiciones de liderazgo. Otra fuente de poder del líder se deriva del conocimiento o habilidades especiales del líder, lo que se conoce como *poder experto* (Daft, 2006). Esto último alude a la autoridad que se deriva del conocimiento o habilidad especial de un líder en un área determinada. Dicho de otro modo, un líder atractivo puede basar su fuente de poder en su belleza física; y un líder experto, en sus capacidades y habilidades.

La percepción del grado de experiencia o atractivo de un individuo ha sido utilizada en diferentes áreas de las ciencias sociales con la finalidad de analizar en qué medida estas percepciones afectan a la conducta de los individuos. En concreto, se ha estudiado el grado de atractivo o experto de una persona para valorar la eficiencia del líder del equipo (e.g. DeGroot, Aime, Johnson & Kluemper, 2011), la influencia de los agentes de ventas en la intención de compra (e.g. Ohanian, 1990), o la influencia del uso de avatares dentro de una tienda *online* (e.g. Holzwarth, Janiszewski & Neumann, 2006). Frente a ello, lo que se observa es que, en definitiva, la imagen de experto o atractivo puede afectar a la confianza inicial otorgada al líder. Concretamente, los individuos que poseen mayor grado de experiencia tienen más capacidades y habilidades para desarrollar con diligencia las funciones que se le encomiendan dentro de su equipo de trabajo (Hovland, Irving & Harold, 1953).

Dado que en un equipo de trabajo los individuos ponen en juego su estabilidad laboral, reputación, salario, etc., resulta lógico pensar que la confianza que se le otorga a un líder será más elevada cuando este inspire una imagen de experto. Asimismo, dado que es el individuo experto el que se considera más capacitado para llevar a cabo el liderazgo del equipo (Hovland, Irving & Harold, 1953), es lógico pensar que en equipos encabezados por un líder atractivo la posible percepción de riesgo en el proyecto sea superior. A partir de estos razonamientos, es posible proponer las siguientes hipótesis de trabajo:

- H3a: La confianza inicial en un líder virtual experto será mayor que la confianza en un líder virtual atractivo.
- H3b: El riesgo percibido en el proyecto será mayor en un líder virtual atractivo en comparación con un líder virtual experto.

4.1.3. Efectos interacción. Interacción entre confianza inicial, riesgo y grado de atractivo y experto de un líder virtual

El trabajo en equipo requiere cierto grado de interdependencia entre los individuos (Mayer, Davis & Shoorman, 1995), en la medida que estos ceden parte de su autonomía y aceptan mayor vulnerabilidad condicionada al comportamiento de otros individuos. Cuando una parte se encuentra en una situación vulnerable a los comportamientos de la otra y dichos comportamientos, así como los posibles resultados, son inciertos, se hace necesario que existan garantías de que estos riesgos están relativamente controlados. Este control es en gran parte ofrecido por la confianza (Garbarino & Johnson, 1999).

En un primer momento, se podría esperar que individuos que perciban una situación de riesgo más elevada tiendan a mostrar un mayor nivel de confianza hacia un líder eficaz. Sin embargo, en los estadios iniciales de la vida del equipo —en los que centra la atención el presente trabajo (confianza inicial)—, un riesgo percibido elevado puede implicar un menor grado de confianza hacia el líder, debido a la falta de información y desconocimiento de las capacidades reales de dicho líder.

En lo que respecta al grado de atractivo o experiencia de un líder, los individuos que poseen un mayor grado de experiencia son percibidos como líderes con una capacidad superior para desarrollar con éxito sus funciones dentro de un equipo de trabajo. Desde el otro ángulo, los individuos atractivos se consideran personas extrovertidas, sociales e independientes (DeShields, Kara & Kaynak, 1996) y con unas habilidades inferiores en comparación con el líder experto.

Sobre la base de los argumentos anteriores, es de esperar que el mayor nivel de confianza inicial hacia el líder se produzca en la combinación de un líder experto y un nivel de riesgo percibido bajo. Mientras, el menor

nivel de confianza se observará con un líder atractivo y un riesgo percibido elevado. Se proponen, por tanto, las siguientes hipótesis de trabajo:

- H4a: El mayor nivel de confianza inicial corresponderá a un líder experto y con unos niveles de riesgo percibido bajos.
- H4b: El menor nivel de confianza inicial corresponderá a un líder atractivo y con unos niveles de riesgo percibido altos.

4.2. Metodología

Para analizar las hipótesis de este segundo experimento, se utilizó una muestra compuesta por 151 estudiantes de posgrado con experiencia laboral, en trabajo en equipo y en el uso de herramientas telemáticas para el desempeño de su actividad profesional. La ficha técnica del estudio se detalla en la tabla 4.

Tabla 4. Ficha técnica del Experimento II

Tamaño de la muestra	151 individuos
Tamaño de la muestra por grupo experimental	48 en escenario con fotografía de líder atractivo 53 en escenario con fotografía líder experto 50 en escenario sin fotografía del líder
Edad media	23,6 años
Método de recogida de información	Diseño experimental con cuestionario personal y anónimo
Fecha de trabajo de campo	Abril de 2012
Lugar de realización	Zaragoza (España)

Elaboración propia.

En el diseño experimental, se mostraba a los participantes un escenario de trabajo similar al del primer estudio. A diferencia del primer experimento, se mostraba el perfil de la persona que iba a ser su líder y el

contexto de trabajo que se planteaba era totalmente virtual. Todos los perfiles incluían el nombre, edad y correo electrónico del potencial líder. Respecto a los grupos experimentales, se dividió la muestra en tres grupos: escenario con fotografía de líder atractivo, escenario con fotografía de líder experto y escenario sin fotografía del líder. El nombre que se incluyó en el perfil fue un nombre común, que evitara sesgos en la respuesta. Una vez que los individuos habían leído detenidamente el escenario propuesto, respondieron a un cuestionario personal de manera anónima.

Previo a la realización del experimento, se llevó a cabo un pretest con un total de cuarenta personas. El objetivo era valorar una serie de fotografías de individuos con la finalidad de determinar en cuáles de ellas era percibido un mayor grado de atractivo y de experiencia. Cuatro fotografías fueron seleccionadas: las dos percibidas como de individuos más atractivos, uno hombre y otro mujer; y las dos percibidas como de individuos más expertos, también hombre y mujer (ver figura 1). Estas son las fotografías que fueron incluidas en los escenarios.

Los encuestados fueron distribuidos de manera que no podían observar el perfil del compañero de forma que sus respuestas no pudieran verse condicionadas.

Los perfiles fueron distribuidos de manera totalmente aleatoria con el objetivo de que no se produjeran sesgos como consecuencia del género del encuestado o del género del hipotético líder que se presentaba en el perfil.

4.3. Resultados

Los resultados del segundo experimento se muestran a continuación. Para recordar, la hipótesis H2a planteaba que la confianza sería mayor cuando el líder exhibiera su fotografía en el perfil. Como se observa en la tabla 5, esta hipótesis es aceptada. El tamaño del efecto es mediano, al estar el estadístico ω^2 entre los valores 0,06 y 0,15 (Cohen, 1988). En el caso de la hipótesis H2b —que postulaba que el riesgo percibido sería menor cuando el líder virtual exhibiera su fotografía en el perfil—, vemos un rechazo (ver tabla 5), por lo que no es posible calcular el tamaño del efecto.

A continuación, se analiza el efecto de los rasgos del líder. La tabla 6 muestra los datos relativos a la presencia de fotografía de líder atractivo, líder experto y líder sin fotografía. La hipótesis H3a que planteaba que la confianza inicial en el líder virtual experto sería mayor que la confianza inicial en un líder virtual atractivo es aceptada (ver tabla 6), siendo el grado de intensidad

Figura 1. Imágenes incluidas en los perfiles

Individuos atractivos		Individuos expertos	
			

Elaboración propia.

de la relación mediano, al estar el estadístico ω^2 por debajo de 0,06 (Cohen, 1988). Por otro lado, la hipótesis H3b, que postulaba que el riesgo percibido en el proyecto sería mayor cuando el líder virtual muestre rasgos atractivos es rechazada (ver tabla 6) por lo que no se ha calculado el tamaño del efecto.

Tabla 5. Hipótesis relativas a la confianza inicial hacia el líder

Confianza	Media	Desv.	F	p	ω^2
Con fotografía	4,64	1,42			
Sin fotografía	4,07	2,29			
Anova			3,40	0,07	0,064

Riesgo	Media	Desv.	F	p	ω^2
E. virtual	3,36	1,48			
E. tradicional	3,54	1,42			
Anova			0,61	0,44	----

Elaboración propia.

Tabla 6. Hipótesis relativas a la confianza inicial hacia el líder virtual y riesgo percibido

Confianza	Media	Desv.	F	p	ω^2
Atractivo	3,81	1,02			
Experto	4,52	1,49			
Sin fotografía	3,69	1,45			
Anova			4,60	0,01	0,056

Riesgo	Media	Desv.	F	p	ω^2
Atractivo	3,80	1,20			
Experto	3,29	1,66			
Sin fotografía	3,53	1,41			
Anova			1,25	0,29	----

Elaboración propia.

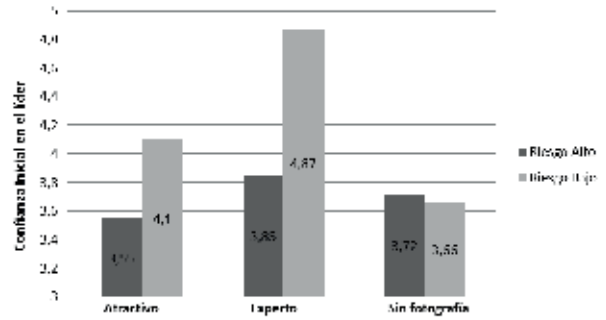
Las hipótesis H4a y H4b planteaban un efecto interacción. En concreto, la hipótesis H4a, que planteaba que el mayor nivel de confianza inicial en el líder virtual corresponderá a un líder experto en un entorno de riesgo percibido bajo, es aceptada (ver tabla 7). De forma análoga, la hipótesis H4b, que enunciaba que el menor nivel de confianza inicial en el líder virtual corresponderá a un líder atractivo en un entorno de riesgo alto, es también aceptada (ver tabla 7). La figura 2 ilustra de manera gráfica la interacción descrita. El tamaño del efecto para la interacción planteada es bajo al estar el estadístico ω^2 por debajo de 0,01 (Cohen, 1988).

Tabla 7. Efecto interacción entre confianza, riesgo y rasgos del líder

Confianza inicial		Media	Desv.	F	p	ω^2
Riesgo	Rasgos					
Bajo	Atractivo	4,10	1,00	2,75	0,07	0,009
Bajo	Experto	4,87	1,36			
Bajo	Sin fotografía	3,66	1,44			
Alto	Atractivo	3,55	0,99			
Alto	Experto	3,85	1,55			
Alto	Sin fotografía	3,72	1,50			

Elaboración propia.

Figura 2. Efecto interacción entre confianza, riesgo y rasgos del líder



Elaboración propia.

4.4. Discusión

Los resultados que se obtienen en el segundo experimento avanzan en el estudio de la confianza hacia el líder en equipos de trabajo virtuales. En primer lugar, se contrasta que la inclusión de una imagen del líder en su perfil incrementa la confianza inicial hacia sus subordinados, aunque no incide en el riesgo que se percibe en el proyecto. En segundo lugar, es el líder experto el que mayor nivel de confianza inicial genera; dentro de este marco, es indiferente la inclusión de una foto con rasgos atractivos o la no inclusión de fotografía. Por último, al analizar el efecto interacción entre riesgo y confianza, se comprueba que es el líder experto en un entorno de riesgo percibido bajo el que mayor nivel de confianza inicial obtiene.

Estos resultados son especialmente relevantes para administradores de equipos virtuales que buscan incrementar los resultados y la cohesión dentro de un equipo virtual a través del fomento de la confianza hacia la figura del líder del equipo.

5. Conclusiones

En los últimos años, estamos asistiendo a la emergencia de nuevas formas de competir que desafían la visión tradicional de la estrategia empresarial: novedosos modelos de negocio que explotan las oportunidades que brindan los cambios estructurales (Casadesus, 2004). Dentro de estos nuevos modelos de negocio, los equipos de trabajo virtuales están tomando cada vez mayor protagonismo en las organizaciones.

El líder del equipo es el responsable de que los objetivos se cumplan y de establecer los mecanismos necesarios para ello. Sin embargo, los líderes de los equipos virtuales tienen una serie de retos adicionales, sobre todo en lo concerniente a cómo generar confianza e influir sobre los miembros del equipo de forma exitosa

(Purvanova & Bono, 2009). La literatura señala que en la operacionalización y gestión de un equipo virtual la confianza juega un papel clave (Lipnack & Stamps, 1997). Sin embargo, apenas se han estudiado algunas de las características más relevantes que debe tener un líder confiable, especialmente en las etapas iniciales de vida del equipo.

Un primer aspecto que destaca sobre los resultados obtenidos se refiere a la constatación de que los niveles más elevados de confianza inicial en el líder se obtienen en un entorno de trabajo tradicional. En este sentido y dada la creciente importancia de los equipos virtuales en las organizaciones, es necesario seguir investigando acerca de las características que debe poseer un líder confiable dentro de un entorno virtual. En contraposición, no se constatan diferencias en los niveles de riesgo percibido en el trabajo en los dos entornos analizados. Este resultado se puede achacar a que la popularización de internet, gracias a la mejora de las infraestructuras y a la propia culturización informática de los individuos, podría ocasionar que el riesgo percibido en un entorno virtual no sea tan elevado como lo que se podría pensar en un primer momento. De hecho, algunos autores en contextualizaciones diferentes han detectado la inexistencia de diferencias de riesgo entre un entorno virtual y tradicional (e.g. Reed y Knight, 2010).

En lo que se refiere al contenido visual que el líder virtual debe mostrar a sus subordinados a través de su perfil electrónico, los resultados confirman que la inclusión de la fotografía del líder en su perfil aumenta la confianza que sus subordinados le otorgan. Por ello, es preciso analizar qué tipo de fotografía hace al líder virtual más confiable. Los resultados evidencian que un líder que muestra una imagen de experto en su perfil tiene una capacidad de generar confianza más elevada que un líder que muestre una imagen

atractiva. De hecho, la inexistencia de información gráfica acerca del líder tiene la misma incidencia en la generación de confianza que en el caso de que el líder muestre una imagen atractiva. Otro punto a anotar es que son los líderes atractivos los que generan un mayor riesgo percibido en el trabajo y los líderes expertos los que menos, aunque estos resultados no son significativos a nivel estadístico. Esta falta de significatividad podría explicarse por la presencia de factores no recogidos en la medición del riesgo percibido en el proyecto.

Por último, al analizar la confianza inicial en el líder virtual y como resultado de la interacción entre el nivel de riesgo percibido y los rasgos del líder, los resultados muestran que el menor nivel de confianza se produce con un riesgo percibido alto y un líder atractivo. Del mismo modo, los mayores niveles de confianza los obtiene un líder experto en un entorno de riesgo percibido bajo. Estos resultados son razonables en la medida en que el líder atractivo es percibido como una persona menos capaz a la hora de gestionar un equipo, y que en un entorno de riesgo elevado es más difícil que se genere confianza inicial. Además, cabe destacar que es en un entorno de riesgo percibido elevado donde las diferencias de confianza entre líderes atractivos y expertos son mucho menores.

5.1. Implicaciones para la gestión

La gestión de equipos se ha convertido en un elemento determinante, en especial para aquellas organizaciones que gestionan altos niveles de conocimiento. En este sentido, los resultados del presente trabajo pretenden ayudar a las organizaciones a gestionar de manera más eficiente sus equipos, con el objetivo de fomentar la confianza, gestionar el riesgo y contribuir de esta forma a mejorar los resultados.

Uno de los resultados más determinantes radica en que es más difícil generar confianza inicial hacia un líder cuando trabajamos en un entorno virtual. En este sentido, los líderes de equipos virtuales deben realizar un esfuerzo añadido para fomentar la confianza hacia sus subordinados. Para ello, se debe establecer canales de comunicación más eficientes y facilitar la interacción con los mismos.

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

5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Si bien en la literatura se han constatado diferencias en la operacionalización de equipos virtuales con respecto a los equipos tradicionales, los resultados del presente estudio refuerzan la idea de que es necesario avanzar en el estudio de la confianza en el líder en entornos *online*.

En primer lugar, futuros estudios deberían abordar el ciclo de vida completo de los equipos de trabajo. Los resultados de la presente investigación podrían verse modificados si se consideraran fases más avanzadas en la vida del equipo. Por ejemplo, el grado de atractivo o experiencia del líder podría tener una incidencia diferente en la confianza en función de la etapa de ciclo de vida del equipo que estemos considerando.

En segundo lugar, sería también interesante profundizar en variables que puedan influir en la confianza inicial hacia el líder de un equipo virtual, sobre todo en lo que se refiere a la relación entre líder y subordinado. En este sentido, sería interesante analizar la similitud de valores entre el líder y el subordinado. Asimismo, sería interesante analizar la influencia de otras características del líder de un equipo y su influencia en los resultados del mismo, como por ejemplo valorar las emociones que genera el líder entre los integrantes del equipo y analizar cómo estas influyen tanto en la confianza como en el grado de elegibilidad del líder.

Por tercer lugar, una posible futura línea de investigación replicaría el estudio con una muestra de equipos

de trabajo reales, de distintos sectores y nacionalidades diversas. A pesar de que la muestra utilizada en este estudio la integran personas con experiencia en equipos de trabajo, y la literatura recomienda el uso de estudiantes para estudios relacionados con el uso de nuevas tecnologías (Gallagher *et al.*, 2001), sería interesante contrastar el estudio con datos procedentes del mundo empresarial.

Por último, como se ha podido constatar en el análisis estadístico, el resultado de los test para determinar el tamaño ha sido bajo en alguno de los casos. Este hecho puede deberse a que se trata de un estudio con un alto grado de experimentalidad. Ello no invalida los resultados obtenidos, aunque sí sugiere que futuras investigaciones utilicen un tamaño muestral más elevado.

Anexo I. Escalas de medición de las variables dependientes

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

Elaboración propia.

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

Referencias bibliográficas

- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton: Van Nostrand.
- Barthes, R. (1986). *Lo obvio y lo obtuso*. Barcelona-Buenos Aires: Paidós.
- Brewer, M.B. (1981). *Ethnocentrism and its role in interpersonal trust*. San Francisco: Jossey-Bass
- Brock, Timothy C. (1967). Communication Discrepancy and Intent to Persuade as Determinants of Counterargument Production. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3, 296-309.
- Burgaon, J. (1976). The Ideal Source: A Reexamination of Source Credibility Measurement. *Central States Speech Journal*, 27, 200-206.
- Casadesus, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, 4 (4), 8-17.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90.
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review*, 5(1), 112-120.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2ª ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coleman, R. (2006). The Effects of Visuals on Ethical Reasoning: What's a Photograph Worth to Journalists Making Moral Decisions? *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 83, 835-850.
- Corritore, C. L., B. Kracher & S. Wiedenbeck (2003). Online trust: Concepts, evolving themes, a model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58, 737-758.
- Cox, D. F. & S. V. Rich (1964). Perceived risk and consumer decision-making. The case of telephone shopping. *Journal of Marketing Research*, 1, 32-39.
- Crano, William D. (1970). Effects of sex, response order, and expertise in conformity: a dispositional approach. *Sociometry*, 33, 239-52.
- Cunningham, S.M. (1967). The major dimensions of perceived risk. En D.F. Cox (ed.), *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior* (pp. 82-108). Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University Press.
- D'Souza, G. C. & S. M. Colarelli (2010). Team member selection decisions for virtual versus face-to-face teams. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 630-635.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Madrid: Thomson.
- Daft, R. L., R. H. Lengel & L. K. Trevino (1987). Message equivocality, media selection and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355-368.
- De Vaus, D. (2002). *Surveys in Social Research*. 5ª ed. Londres: Routledge.
- DeGroot, T., F. Aime, S. Johnson & D. Kluemper (2011). Does talking the talk help walking the walk? An examination of the effect of vocal attractiveness in leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22, 680-689.
- DeShields, O. W., A. Kara & E. Kaynak (1996). Source effects in purchase decisions: The impact of physical attractiveness and accent of salesperson. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 89-101.
- French, J. R. & B. Raven (1959). The Bases of Social Power. En Donwin Cartwright, (ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gallagher, K., J. Parsons & K. D. Foster (2001). A Tale of Two Studies: Replicating Advertising Effectiveness and Content Evaluation in Print and on the Web. *Journal of Advertising Research*, 41(4), 71-81.
- Garbarino, E. & M. Johnson (1999). The different roles of satisfaction, trust and commitment in consumer relationships. *Journal of Marketing*, 63, 70-87.

- Gardner, J. (1991). *Liderazgo*. Colección estudios políticos y sociales. Buenos Aires: Grupo Editor Lationamericano.
- Gliner, J. A., N. L. Leech & G. A. Morgan (2002). Problems with null hypothesis significance testing (NHST): What do the textbooks say? *The Journal of Experimental Education*, 71(1), 83-92.
- Greenberg, P. S., R. H. Greenberg & Y. L. Antonucci (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50(4), 325-333.
- Guinalú, M. (2005). La gestión de la confianza en internet. Un factor clave para el desarrollo de la economía digital. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Zaragoza.
- Holzwarth, M., C. Janiszewski & M. M. Neumann (2006). The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior. *Journal of Marketing*, 70, 19-36.
- Hovland, C. I., L. J. Irving & H. K. Harold (1953). *Communication and Persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Jarvenpaa, S. L., T. T. Shaw & D. S. Staples (2004). Towards Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. *Information System Research*, 13(3), 250-267.
- Jarvenpaa, S. L. & D. E. Leidner (1999). Communication and trust in global virtual team. *Organization Science*, 10(6), 791-865.
- Jarvenpaa, S. L., N. Tractinsky & M. Vitale (2000). Consumer Trust in an Internet Store. *Information Technology and Management*, 1, 45-71.
- Kelley, K. & K. J. Kristopher (2012). On effect size. *Psychological Methods*, 17(2), 137-152.
- Kelley, L. L. & T. Sankey (2008). Global virtual teams for value creation and project success: a case study. *International Journal of Project Management*, 26, 51-62.
- Kozlowski, S. & B. S. Bell (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski, *Comprehensive handbook of psychology: Industrial & organizational psychology* (12, 333-375). Nueva York: Wiley.
- Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, 18, 199-230.
- Küpfer, N. (1991). Esa caprichosa mirada. *Revista de la Universidad Católica de Chile*, 7, 109-120.
- Lampe, C., N. Ellison & C. Steinfield (2007). A Familiar Facebook: Profile Elements as Signals in an Online Social Network. Conference on Human Factors in Computing Systems, San Jose.
- Langlois, J. H. & L. Kalakanis (2002). Maxims of myths of beauty? A meta-analytic and theoretical review. *Psychological Bulletin*, 126(3), 390.
- Lemert, J. B. (1963). Dimensions of Source Credibility. Paper presented at the meeting of Association for Education in Journalism.
- Lipnack, J. & J. Stamps (1997). *Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Lurey, J. S. & M. S. Raisinghani, (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38(8), 523-544.
- Mayer, R. & J. Davis (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R., J. Davis & F. Shoorman (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy Of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McKnight, H., L. Cummings & N. Chervany (1998). Initial trust formation in new organizations relationship. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23.
- Meyerson, D., K. E. Weick & R. M. Kramer (1996). Swift trust and Temporary Groups. En R. M. Kramer &

- T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mohrman, S.A., S.G. Cohen & A.M. Mohrman (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. 2ª ed. Nueva York: McGraw-Hill.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers, perceived expertise, trustworthiness and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19, 39-52.
- Palomo, M.T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC.
- Purvanova, R.K. & J.E. Bono (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357.
- Reed, A. H. & L. V. Knight (2010). Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. *International Journal of Project Management*, 28, 422-427.
- Shapiro, D.L., B.H. Sheppard & L. Cheraskin (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 3, 365-377.
- Shinners, E. (2009). Effects of «What is Beautiful is Good» Stereotype on Perceived Trustworthiness. *Journal of Undergraduate Research XII*.
- Straus, S. (1996). Getting a clue: The effects of communication media and information distribution on participation and performance in computer-mediated and face-to-face teams. *Small Team Research*, 27, 115-142.
- Swartz, T.A. (1984). Relationship between source expertise and source attractiveness in an advertising content. *Journal of Advertising*, 13(2), 49-55.
- Taylor, R. N. (1974). Relative contribution of decision-maker attributes to decision process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 286-298.
- Townsend, A.M., S.M. DeMarie & A.R. Hendrickson (1998). Virtual teams: technology and the workplace of the future. *Academy of management executive*, 12, 17-29.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fecha de recepción: 25 de febrero de 2013
 Fecha de aceptación: 01 de julio de 2013
 Correspondencia: guinaliu@unizar.es
 paujordan@gmail.com