



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Estructura de Teleformación



**EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUALES:
APROXIMACIÓN, CONCEPTUALIZACIÓN Y
PAUTAS PARA SU BUEN FUNCIONAMIENTO**

**Ponente: D. Carlos Javier Blasco Bodón
Tutora: Dña. Yasmina Araujo Cabrera
Julio 2017**

ÍNDICE:

1. Introducción ...	2
2. Conceptualización: Aproximación y definiciones.....	3
3. Tipologías de Equipo de Trabajo Virtuales.....	8
4. Diferencias entre Equipos de Trabajo Virtuales y Equipos de Trabajo Tradicionales.....	13
5. Condiciones para el buen funcionamiento de los Equipos de Trabajo Virtuales.....	20
1. Liderazgo	20
2. Comunicación.....	26
3. Construcción de Confianza.....	29
4. Resolución de Conflictos.....	37
6. Conclusiones.....	44
7. Bibliografía.....	48

1 - Introducción

En los dos siglos anteriores, las empresas crearon sistemas para producir en masa requiriendo su centralización y la especialización horizontal de su personal (Garud y Kotha, 1994). Pero hoy en día con los avances tecnológicos se ha facilitado la descentralización del trabajo (Lucas y Baroudi, 1994).

Con el florecimiento y la expansión exponencial de las nuevas tecnologías, los equipos de trabajo virtuales se han convertido en una realidad en el mundo empresarial y académico. Con la globalización como un hecho consumado las empresas tienden a una expansión geográfica aprovechando las ventajas competitivas que les brinda cada territorio. Esta globalización, a su vez, ha desarrollado un modelo de trabajo en el que cada vez se exigen respuestas más rápidas y urgentes modificando de manera drástica los formatos de trabajo (Jiménez 2007). Con las nuevas tecnologías la descentralización del trabajo ha aumentado dando lugar a equipos en diferentes localizaciones (dispersos) y en ocasiones en distintas zonas horarias (asincrónicos).

Las empresas se han tornado más complejas y debido al mismo mercado han de ser más flexibles y los equipos virtuales son una solución eficaz a las nuevas demandas (Curral, Forrester, Dawson y West, 2001).

Así bien, podemos afirmar que las formas en las que se concibe el trabajo están cambiando tras la era post-industrial, con cambios a su vez en las relaciones sociales dentro del trabajo (Rico y Cohen, 2007) siendo la tecnología unas de sus principales distinciones (Axtell, Fleck y Turner, 2004).

El objetivo de este trabajo es realizar una aproximación a los equipos de trabajo virtuales, conceptualizándolos, diferenciándolos de los equipos de trabajo tradicionales y analizar las principales características que dichos equipos han de tener para un funcionamiento óptimo.

2 - Conceptualización: Aproximación y definiciones

Las organizaciones cada vez expanden más sus operaciones y alianzas a través de mayores distancias geográficas. Los equipos virtuales son la nueva manera de afrontar con efectividad y eficacia estas nuevas formas de trabajo (Fui-Hoon Nah, Luse, Mennecke y Schiller, 2014). El uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (en adelante TIC), han permitido la unión de equipos diseminados globalmente, permitiendo que éstos ofrezcan soluciones diversas a organizaciones más esbeltas y planas, pero no sólo a ellos ha afectado el incremento de uso de las TIC, éste se ha asentado en las organizaciones siendo los medios electrónicos la principal vía de comunicación entre los empleados (Snellman, 2014). Con la implantación de las TIC en el trabajo, los empleados están familiarizados con la comunicación entre ellos utilizando medios virtuales incluso si están en la misma localización geográfica (hablamos del correo electrónico, video conferencias, uso de espacios compartidos en la red, etc). De hecho los equipos que han dominado las mejoras tecnológicas y han desarrollado el correspondiente sistema humano o social adaptado al uso de estas tecnologías han mejorado su productividad considerablemente (Tohidi, 2011).

Algunos autores definen al equipo virtual como dos o más personas que están generalmente separadas geográficamente y trabajan independientemente para la consecución de una meta común utilizando TIC para comunicarse y colaborar a través del tiempo y el espacio (Peñarroja, Orengo, Ripoll, Sánchez y Zornoza, 2015), incluso superando los límites de las organizaciones (Hambley, Kline, y O'Neil, 2007).

Otra definición similar es la que nos proporcionan Lipnack y Stamps (1999) "Un equipo virtual de trabajo es un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente con un propósito compartido, a través del espacio, tiempo, y límites de la organización utilizando Tecnología."

Corrales, (2000), nos dice que los equipos virtuales son grupos con miembros geográficamente y/u organizacionalmente dispersos que son juntados usando la combinación de las telecomunicaciones y las tecnologías de información para llevar a cabo tareas organizacionales.

Por último y según Gothelf (2002) “Un equipo virtual es un grupo de personas que trabaja en forma interdependiente, con un propósito compartido, más allá de las fronteras del espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar”.

Por otro lado Kristof (1995) define al equipo virtual como un grupo de trabajo temporal, culturalmente y geográficamente disperso que se comunica de manera electrónica.

Lipnack y Stamps (1997) por su parte lo definen como un grupo de personas que interactúan, poseen tareas interdependientes y comparten un propósito común más allá de los límites del espacio, el tiempo y de la propia organización y se unen a través de tecnologías de la información.

Maznevski y Chudoba (2000) definen a los equipos virtuales como grupos que: (a) son identificados por sus organizaciones y por sus miembros como un equipo; (b) son responsables de tomar y/o implantar decisiones importantes para la estrategia global de la organización; (c) se basan más en la comunicación asistida por la tecnología que en la comunicación cara a cara; y (d) sus miembros trabajan y viven en diferentes países. Por su parte, Jarvenpaa y Leidner (1998) plantean un equipo virtual como una forma evolucionada de organización en red (Miles y Snow, 1986) posibilitada por los avances en las tecnologías de información y de comunicación (Davidow y Malone, 1992; Jarvenpaa e Ives, 1994). Finalmente, Montoya-Weiss *et al.*, (2001) consideran a los equipos virtuales como grupos de individuos dispersos geográfica y temporalmente que se mantienen unidos por medio de la tecnología para realizar tareas organizativas.

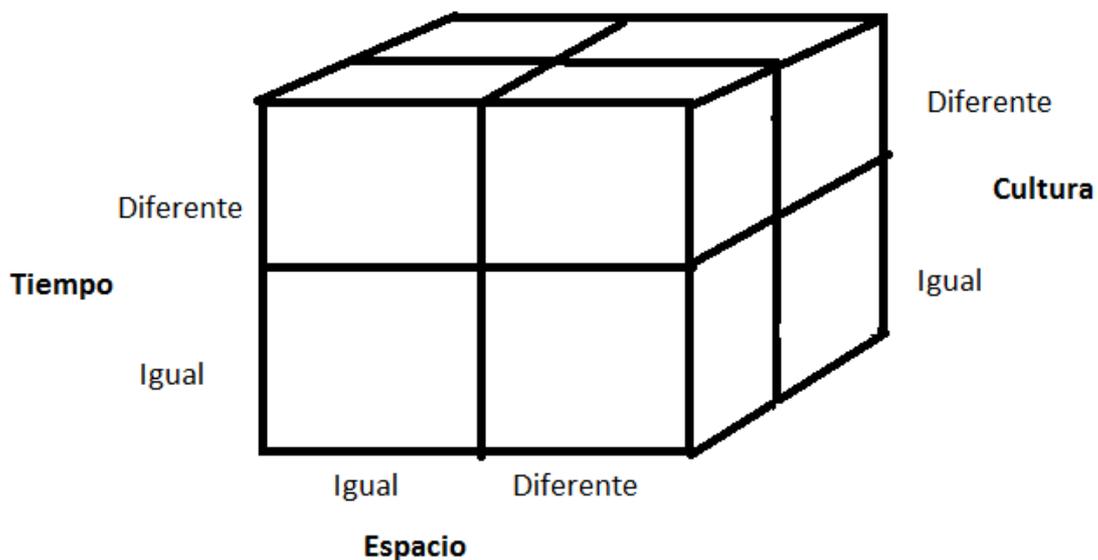
Así pues, de las descripciones realizadas anteriormente encontramos tres notas diferenciadoras de los equipos virtuales.

1. *Virtualidad*: Entendida como interfaces y fronteras permeables. Equipos dinámicos que se forman, reconfiguran o se disuelven en función de las necesidades del mercado con individuos con diferentes competencias y habilidades separados por diferentes planos horarios, culturales, espaciales y organizativos (Mowshowitz 1997). Algunos autores reservan el término virtual para equipos que no utilizan el cara a cara (Cannes 1999, Jarvenpaa 1998). Pero la mayoría lo usa para aquellos que se relaciona mayormente mediante tecnología (Geber 1995, Young 1998).
2. *Dependencia hacia la tecnología*: Es esta concretamente, la que posibilita a los equipos superar las diversas dispersiones y facilita el trabajo cooperativo (Beyerlein 2003). Gibson y Cohen (2003) coinciden en la dependencia de los equipos virtuales hacia las tecnologías de la comunicación al ser las que permiten el contacto entre los miembros, sin embargo, matizan que el grado de sofisticación de las mismas puede variar sustancialmente. Además, no excluyen el cara a cara pero sí marcan como indispensable las tecnologías y su dependencia a las mismas las que marcan el grado de virtualidad de un equipo, junto a la dispersión geográfica.
3. *Alcance global*: Para algunos autores "global" indica diversidad cultural y dispersión geográfica (Maznevski y Chudoba, 2000) y consideran que los equipos son globales también en sus tareas que vienen dadas por las estrategias globales de las compañías manteniendo responsabilidades locales donde consideran necesario (Kogut 1985, Ghoshal 1987, Kobrin 1991).

Como vemos en la figura 1, los equipos de trabajo pueden tener diferentes grados de virtualidad y sus límites pueden estar más o menos separados. Así pues, que sus miembros estén en diferentes husos horarios o sean de diferentes culturas es totalmente circunstancial. Bajo estas definiciones, los equipos de trabajo virtual tienen las siguientes características (Ruiz, 2002):

- Sus miembros están física o geográficamente dispersos.
- Sus miembros pueden ser de la misma organización o de diferentes organizaciones.
- Están interconectados electrónicamente.
- Suelen ser funcional y/o culturalmente diversos.
- Se interrelacionan en forma horizontal.
- Los encuentros o reuniones de trabajo pueden ser sincrónicos o asincrónicos en el tiempo.

Figura 1: Dimensiones de los Equipos Virtuales de trabajo



Fuente: Elaboración propia , adaptado de Kimble et al. 2002

Pese a no ser nombrado como uno de los atributos diferenciadores muchos autores insisten en señalar la temporalidad como nota definitoria de los equipos de trabajo virtuales (Montoya 2001) y argumentan que es frecuente en estos equipos no

haber trabajado juntos anteriormente y que no lo vuelvan a hacer en el futuro (Lipnak y Stamps, 1997; Jervenpaa e Ives 1994). Es frecuente que estos equipos sean montados y configurados para un proyecto concreto y al término del mismo se disuelvan y sus miembros pasen a otros equipos y/o tareas.

Concluiremos esta aproximación a los equipos virtuales subrayando que un equipo virtual es ante todo un “equipo” diferenciándolo así de grupo de trabajo. Así destacamos que existen una serie de tareas compartidas comunes y un objetivo compartido (Greenberg y Baron, 2002).

3 Tipologías de Equipos de Trabajo Virtuales

Hay autores como Bell y Kozlowski (2002) que conciben a los equipos virtuales como otra categoría más de alguna tipología ya existente de los equipos, en la que los equipos virtuales no son necesariamente un concepto independiente. Así pues tenemos dos formas de clasificar a los equipos virtuales. Por un lado, dentro de la categoría “equipo de trabajo” como lo hacen Tong y Yang (2013) y por otro lado una clasificación de los equipos virtuales como un concepto independiente que dan autores como Duarte y Snyder (2006).

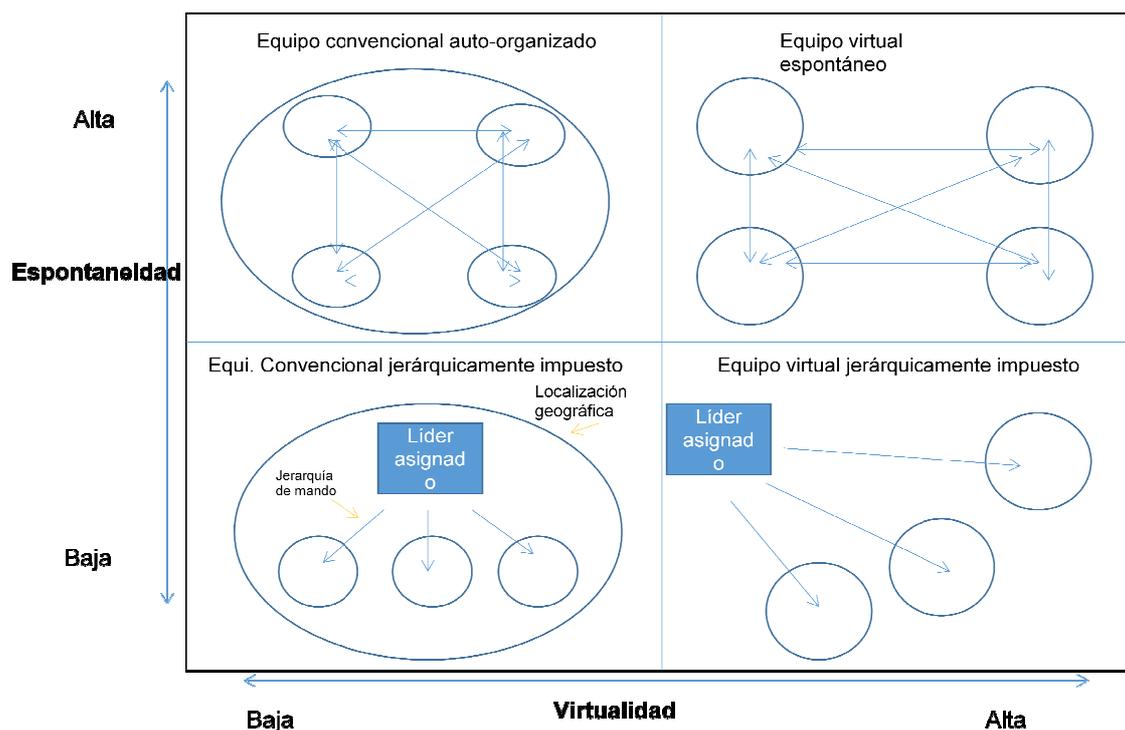
Para clasificar estos equipos de trabajo en general, un factor a tener en cuenta es la espontaneidad de los mismos -espontaneidad entendida como el grado de auto-formación y auto-dirección- y otro es el grado de virtualidad -entendido como el grado de uso de medios tecnológicos para la comunicación y coordinación- (Tong y Yang, 2013). En la figura 2 podemos ver las diferencias organizativas según estas características. Según estos autores los equipos de trabajo en las organizaciones los podemos clasificar:

- *Equipos convencionales jerárquicamente impuestos.* Los miembros del equipo suelen pertenecer al mismo departamento/organización y son asignados y gestionados por líderes de equipo. Al estar en la misma localización la comunicación entre los miembros del equipo se realiza por medios convencionales como las reuniones presenciales y llamadas de teléfono. Complementados cada vez más con el uso de correos electrónicos y el uso de espacios compartidos (discos de red y *share points*).
- *Equipos virtuales jerárquicamente impuestos.* Los miembros del equipo están geográficamente dispersos pero son asignados y gestionados por líderes de equipo. Los medios utilizados serían las video conferencias, la mensajería instantánea, el correo electrónico y los espacios compartidos. Los medios

convencionales también se utilizarían, sobretodo el teléfono. Ocasionalmente se pueden organizar reuniones presenciales.

- *Equipos convencionales auto-organizados*. Los miembros del equipo pertenecen al mismo departamento u organización, ellos son los responsables de la iniciación del equipo, así como de la gestión del mismo.
- *Equipos virtuales auto-organizados*. Los miembros del equipo pueden ser de diferentes lugares siendo responsables de la iniciación del equipo y la gestión del mismo. Principalmente utilizaran medios electrónicos para comunicarse, así como el teléfono. Muy rara vez tendrán reuniones presenciales.

Figura 2: Equipos según su espontaneidad y virtualidad



Al hablar de equipos virtuales, no hay que olvidar que podemos encontrar diferentes variantes (Lipnack y Stamps, 2001), los cuales a pesar de tener distinciones particulares se pueden considerar como conceptos homólogos; algunas de estas incluyen (Axtell, et al. 2004): colaboradores globales (Herbsleb, Mockus, Finholt y Grinter, 2000), distribución de trabajadores (Hinds y Bailey, 2000) y equipos dispersos

geográficamente (Cramton, 2002). A pesar de estas variantes, la esencia de estos conceptos se refiere a la dispersión, en tiempo y/o espacio, de la gente al momento de trabajar en conjunto. La diferencia entre equipos tradicionales que operan en la misma localidad y por tanto con una alta proximidad física (co-located) y equipos virtuales es un continuo más que un discontinuo (Cohen y Gibson, 2003). Este continuo también incluye el grado de virtualidad del mismo equipo, el cual puede estar en función de un porcentaje del tiempo que pasan trabajando apartados y el nivel de medios tecnológicos utilizados (Griffith y Neale, 2001).

En la figura 3 podemos ver las variaciones de los equipos virtuales en función del espaciotiempo y su ubicación dentro o fuera de la empresa. En ella se nos muestra como el grado de virtualidad cambia según sean estas variables.

Por su parte, Duarte y Snyder en el libro *“Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed, Third Edition”* (John Wiley & Sons, Inc., 2006) establecen una clasificación de siete tipos de equipos virtuales tratándolos como una categoría independiente de equipo de trabajo.

I. *Networked teams*. Este tipo de equipo virtual, es el que generalmente utilizan las consultoras, cuando ensamblan a un grupo de individuos para cumplir un objetivo o propósito en común. La característica principal de este tipo de equipos es que la relación entre los miembros es difusa porque se arman y desarman rápidamente, aunque por otro lado, cada miembro del equipo con su experiencia, ayuda a crear valor, innovación y creatividad para brindar soluciones rápidas a un problema determinado.

II. *Parallel teams*. Este tipo de equipo virtual, tiene una semejanza al descrito anteriormente, porque los miembros de los *“Parallels Teams”* son individuos que se juntan para un fin determinado, y por lo general tienen como objetivo resolver un problema concreto y/o brindar recomendaciones. Queda

establecida una clara diferencia entre los equipos virtuales de proyectos y los equipos “*parallels teams*”, ya que los miembros de este último NO forman parte del equipo de proyectos, y sólo intervienen un corto tiempo y tienen un objetivo específico. Trabajan de forma paralela para brindar respuestas a posibles problemas y en su defecto para realizar recomendaciones.

III. *Project or product development teams*. Este tipo de equipo virtual es que el que se denomina “Equipo Virtual de Trabajo o de Proyecto”, porque son los individuos que llevan adelante las tareas y trabajan en forma colaborativa, cada uno en su sitio de trabajo pero que virtualmente trabajan y ponen foco para cumplir con los objetivos y las tareas que les son impartidas. Los roles y funciones están claramente identificadas dentro del proyecto y además, los individuos podrían eventualmente trabajar en varios proyectos al mismo tiempo. La diferencia es que tienen sentido de pertenencia.

IV. *Work, functional, or production teams*. Son equipos virtuales que forman parte del proyecto, pero cada miembro pertenece a un área diferente, por ejemplo: Finanzas, Compras, IT, Administración, etc. Estos individuos forman parte del proyecto, no como el punto anterior, generando o produciendo entregables, sino que tienen responsabilidades identificadas cada uno en su sector o departamento. Estos miembros muchas veces no se conocen porque trabajan en lugares diferentes, pero sí interactúan utilizando la tecnología para apoyar las actividades del proyecto en cuestión.

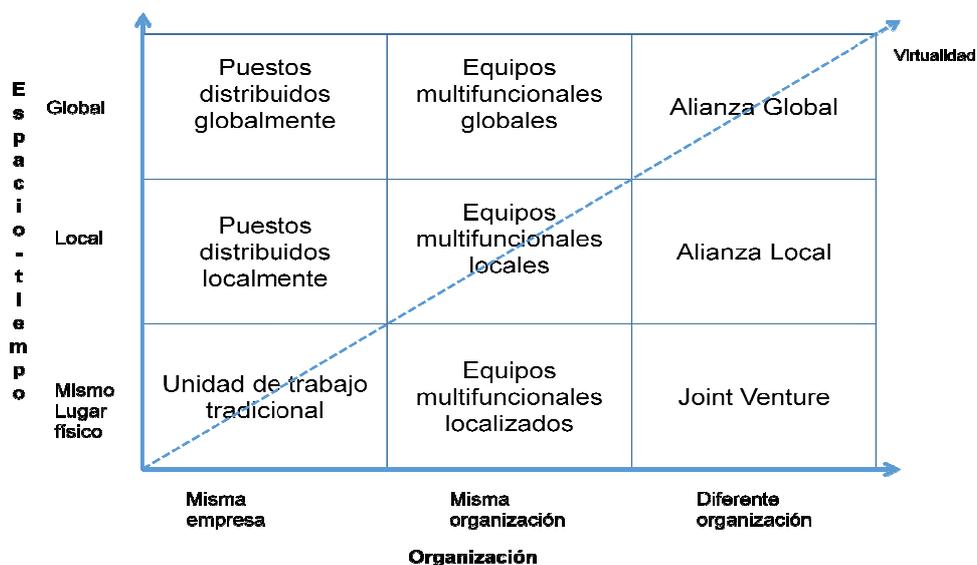
V. *Service teams*. Son comúnmente identificados como “*Call Centers*” o centros de atención a clientes, donde las 24hs del día puede brindar soporte o asistencia en algún tema específico. Muchos de estos centros operan de manera centralizada en algún país que resulte estratégico, y desde allí brindan servicios post-venta o de soporte a cualquier. Los individuos que trabajan en

estos centros, trabajan virtualmente haciendo uso de las TICs para cumplir con los objetivos que son de corto plazo y en su defecto de resolución inmediata.

VI. *Management teams*. Los Gerentes o las áreas de *management* de las organizaciones pueden eventualmente estar dispersas, no sólo a nivel país, sino también a nivel mundial. El propósito principal de este tipo de equipos es proveer soporte, información y toma de decisiones a nivel mundial. Dado que las organizaciones están dispersas por el mundo, suele segmentarse dichas responsabilidades a nivel continente y/o región. El propósito de este tipo de equipo virtual es colaborar de manera regular para alcanzar los objetivos y metas de la organización a nivel mundial y por otro lado sin descuidar las cuestiones de gerenciamiento del día a día dentro de la organización

VII. *Action teams*. Este tipo ofrece respuestas inmediatas ante situaciones de crisis. Son equipos diferentes a los mencionados anteriormente porque este equipo se forma para resolver un problema específico y de urgencia, los miembros pueden ser individuos de cualquier parte de la organización que puedan resolver el incidente.

Figura 3: Variaciones de los Equipos Virtuales



Fuente: Lipnack y Stamps, "Virtual Teams" 2008

4 - Diferencias entre Equipos Virtuales y Equipos Tradicionales.

Para encontrar las notas definitorias de los equipos virtuales es inevitable tener que referirse a su contraparte, los equipos tradicionales.

La definición tradicional de un equipo de trabajo es la del grupo conformado por dos o más miembros en una organización que interactúan y trabajan juntos para realizar una tarea o proyecto en particular. El comportamiento y/o rendimiento de un miembro del equipo es influenciado por el comportamiento y/o rendimiento de otros miembros y viceversa (Gibson y Col, 2000; Robbins, 1999).

Hasta mediados de los noventa, la concepción de equipo de trabajo en la literatura hacía referencia a individuos que realizaban trabajo conjunto con cierta proximidad. Prueba de ello es que inclusive se hacía mención del acondicionamiento del espacio físico para la realización de reuniones de equipo.

Para Corrales (2000), el trabajo en equipo virtual constituye uno de los componentes esenciales de las organizaciones de hoy día. Tal y como nos comentan Bell y Kozlowski (2002), existen particularidades en los equipos virtuales que los diferencian de los tradicionales y que inclusive permite que sean clasificados como tales.

Bell y Kozlowski (2002), proponen una serie de características permiten distinguir a los equipos virtuales. Estas cuatro características son las siguientes: a) límite físico o espacial, b) distribución temporal, c) ciclo de vida y d) rol de los miembros.

La distancia física es el rasgo más imperante en un equipo virtual. Estos equipos han de superar las barreras que implica trabajar en diferentes espacios físicos.

Para Axtell, Fleck y Turner (2004) en los equipos virtuales existe una mayor distancia y menor proximidad entre los miembros del equipo que la que existe en los equipos tradicionales (co-located). Estos autores comentan que la proximidad puede conceptualizarse como la oportunidad para comunicarse con otra persona (Monge y Kirste, 1980).

Así pues, mientras los miembros de los equipos tradicionales están cerca unos de otros, los miembros de los equipos virtuales están separados, a menudo por muchos kilómetros de distancia o inclusive en otros continentes (Pape, 1997; Townsend, De Marie, y Hendrickson, 1996). Los miembros de los equipos virtuales rara vez hablan cara a cara y aunque en los equipos tradicionales también las nuevas tecnologías son a menudo usadas (mails, chats, videoconferencias...) son un complemento de la interacción personal o un mecanismo auxiliar de la misma. (Bell y Kozlowski 2002).

Esta característica particular de los equipos virtuales, permiten a las organizaciones ser más flexibles, adaptarse y responder a los cambios superando posibles barreras de tiempo y espacio. Los equipos virtuales, por tanto, pueden decidir incluir las personas más capaces para realizar proyectos particulares, solicitar el apoyo puntual de algún experto o rotar con gran rapidez a los miembros del equipo, despreocupándose de cuestiones como la proximidad entre los diferentes miembros o el costo que implica trasladar personas alrededor del mundo para que trabajen en un mismo espacio y tiempo (Townsend et al., 1996).

Otra característica que define a los equipos virtuales suele ser la distribución temporal en donde los miembros del equipo están literalmente en distintos husos horarios. Esta cualidad permite a los equipos virtuales operar alrededor del mundo y a los individuos completar su aportación en cualquier momento no siendo necesaria una sincronía entre los tiempos de trabajo de los miembros.

Sin embargo, no todos los equipos virtuales están distribuidos a través del tiempo y espacio físico. Un simple ejemplo para esta situación; consideremos a un equipo virtual compuesto por individuos cuya sede está en un área relativamente cercana, como puede ser un país o una comunidad autónoma. Aunque puede considerarse virtual, todos sus integrantes colaboran en el mismo huso horario. Aunque los miembros de ese equipo no están en la misma localidad, ellos están

temporalmente sincronizados (Ancona y Chong, 1996). Así bien, aspecto fundamental relacionado es si la comunicación es en tiempo real (sincrónica) o demorada (asincrónica) en función de los medios de comunicación que se utilice (correo electrónico vs. videoconferencia).

La habilidad de los miembros de equipos virtuales en la utilización de tecnologías no es *per sé* otro rasgo de diferenciación pero Bell y Kozlowski (2002) lo hacen resaltar ya que va unido imperativamente a los dos rasgos comentados anteriores (límite físico y temporal). El desarrollo en medios tecnológicos de comunicación camina de la mano con el concepto de globalización, de forma que puede afirmarse que este desarrollo tecnológico fue provocado debido al rápido crecimiento de las compañías transnacionales y viceversa. El e-mail es ejemplo más común pero otros medios más complejos e interactivos comienzan a ocupar un papel relevante, alternativas como videoconferencias, *netmeetings* o *gotomeeting* (reuniones a través de Internet) y software para dirigir proyectos son un buen ejemplo de ello. Gracias a estos avances, los miembros del equipo pueden comunicarse entre ellos, compartir información y datos con independencia de su localización (diferencias en función del tiempo y espacio), lo cual es el primer paso para disminuir la barrera física, contribuyendo a construir relaciones sólidas y para que los miembros del equipo tengan una interacción eficiente.

Esta necesidad de manejo de las tecnologías de comunicación no es frecuentemente tan necesaria en los equipos de trabajo tradicionales ya que simplemente es usada como manera auxiliar siendo la comunicación cara a cara la principal, algo que no puede darse en equipos virtuales, siendo las tecnologías esenciales en estos equipos.

Los equipos virtuales pueden hacer frente a diferentes límites que los equipos tradicionales. Los más importantes y comunes a los que se enfrentan estos equipos son el espacio (ubicación física) y tiempo (husos horarios), sin embargo no son los únicos, también hacen frente a otro tipo de límites: aspectos culturales, de idioma,

organizacionales o bien funcionales. La habilidad que tengan para resolver adecuadamente esos límites los hace más flexibles.

Cuando los equipos buscan resolver adecuadamente barreras como diferencias en idioma, tradiciones o valores culturales, comentan Bell y Kozlowski (2002), suelen ser más eficientes, de forma contraria a lo que se esperaría, en interacciones con cierta complejidad. Para que esta situación se dé, se necesitan unos medios de comunicación enriquecidos (*media richness*) que permiten conocer el contexto social entre sus miembros, situación fundamental para entablar una adecuada relación y lograr niveles altos de confianza entre ellos. No hay que olvidar que al hablar de tecnología nos encontramos con las acostumbradas barreras de disponibilidad y familiaridad que existan en la organización y entre los miembros del equipo. Esta situación probablemente se deba a que el uso de la tecnología en esa sociedad es central y por tanto tienen una alta familiaridad en su uso (El-Shinnawy y Vinze, 1997).

Otra nota definitoria de los equipos virtuales son los ciclos de vida que difieren de los equipos tradicionales. El prototipo se caracteriza por un ciclo de vida discreto, como nos comentan Bell y Kozlowski (2002). Estos equipos son frecuentemente creados para solucionar algún problema concreto o para el desempeño de una tarea específica, de forma que cuando concluye el trabajo el equipo se disuelve. Así se permite que las organizaciones realicen un rápido despliegue y alto aprovechamiento de sus recursos, los cuales se acomodan en función de los constantes cambios. Además, los equipos virtuales suelen caracterizarse por tener miembros dinámicos y flujos de trabajo con gente interactuando simultáneamente en varios equipos a la vez; como resultado de esta situación, en estos equipos su ciclo de vida es, con frecuencia, mucho más corto que los equipos tradicionales.

Como se ha comentado, los equipos virtuales ofrecen la capacidad de ser más flexibles respondiendo eficientemente a las demandas organizacionales y esta

característica es en parte debido al tipo de roles que desempeñan sus integrantes, los cuales suelen ser más dinámicos que los grupos tradicionales (Townsend, De Marie y Hendrickson, 1998). Se ha observado que, en ocasiones, necesitan adaptarse a un sin número de situaciones particulares, tan amplia como tipo de proyectos se pueden presentar dentro de la organización.

Aunque desempeñar múltiples roles facilita la flexibilidad, también puede generar conflictos y ambigüedades en el momento de desempeñar sus funciones. Estos efectos se han encontrado en investigaciones con organizaciones matriciales, donde es necesario simultanear grandes volúmenes de información y respetar los mecanismos formales en la toma de decisiones generando así, la creación de canales laterales de comunicación, los cuales sirven de apoyo, ante dicho volumen de información. Sin embargo, en ocasiones hacen que la responsabilidad del equipo sea ambigua y complican la capacidad de delegar. Con lo expuesto con, podemos concluir que el prototipo de los equipos virtuales es desempeñar múltiples roles (Bell y Kozlowski, 2002).

Pese a las diferencias entre equipos tradicionales y virtuales, dicha virtualidad no hay que entenderla como algo necesariamente incompatible con el trabajo presencial, sino al contrario, puede resultar un importante un complemento, de forma que ambas modalidades de trabajo permitan conseguir el mejor rendimiento de los equipos (Dixon y Panteli, 2010). Por otra parte, aunque se han realizado numerosas investigaciones comparativas entre ambas modalidades extremas (van der Smagt, 2000;), no se concluye que los grupos de comunicación cara a cara resulten necesariamente superiores a los virtuales, tal como pone de manifiesto una reciente revisión realizada por Rhoads (2010).

De esta forma, los equipos virtuales difieren de los tradicionales en dos aspectos principalmente: los miembros del equipo están dispersos geográficamente y usualmente utilizan medios tecnológicos de comunicación para interactuar entre ellos.

En este sentido, debe entenderse la virtualidad, no como algo dicotómico (equipos virtuales vs. cara a cara), sino como un continuum (Bell y Kozlowski, 2002; Dixon y Panteli, 2010; Hertel, Geister y Konradt, 2005).

Ha de tenerse en cuenta que las tecnologías y su importancia otorgan una serie de beneficios clave para las empresas (Lipnack y Stamps, 2008):

- 1) Reducir Costos: porque los empleados no requieren viajar, ni gastar en transporte.
- 2) Acortar los tiempos de los procesos: porque muchas cosas pueden hacerse en forma paralela, y distribuida, optimizando los tiempos.
- 3) Incrementa la innovación: porque permite que sus mismos empleados mejoren procesos internos en forma permanente y sumen valor agregado acortando distancias y tiempos.
- 4) Aprendizaje continuo: porque los conocimientos se comparten en toda la organización y las mejores prácticas son puntos clave para el desarrollo y el crecimiento.

Además, Jiménez (2007) considera los siguientes beneficios de los equipos virtuales, que se suman a los anteriores:

- 5) Este tipo de equipos se estructura por sus habilidades y no por su ubicación, pues las personas pueden trabajar en cualquier hora y en cualquier lugar.
- 6) Aumenta la productividad, ya que el día mundial de trabajo se convierte en veinticuatro horas y no en las tradicionales ocho horas.
- 7) Las organizaciones pueden disminuir significativamente costos operativos.

Algunos autores afirman que el hecho de no tener pasado común ni proyecto futuro más allá de los límites del motivo para el que fueron creados los determina. Pero ¿acaso no son todas las formaciones grupales configuraciones efímeras y su continuidad sin límite no es solo una ilusión grupal al servicio de la cohesión? Probablemente los equipos de trabajo virtuales tengan más puntos de contacto que diferencias con los equipos tradicionales presenciales en tanto la razón de ser de los mismos es común.

5 - Condiciones para el buen funcionamiento de los Equipos de Trabajo Virtuales.

Las variables que pueden incidir sobre el buen funcionamiento de los equipos de trabajo son múltiples y abarcan desde el número de miembros, el proyecto que gestionan en sí o la diversidad cultural de los integrantes. Es lógico pensar que todas las variables intervienen de una manera ponderada en el resultado satisfactorio o no del fin último del grupo.

Pero si hacemos un repaso a la literatura la mayoría de los autores coinciden en nombrar cuatro requisitos que son condición *sine qua non* para el buen funcionamiento de los mismos.

En los párrafos siguientes ahondaremos en cada uno de ellos viendo las teorías de diferentes autores que defienden como indispensable cada uno de ellos.

5.1 - Liderazgo

Los equipos virtuales ya no pueden considerarse un fenómeno aislado ni emergente si no que son una realidad instaurada en nuestra sociedad, y las organizaciones usan cada vez más las formas de comunicación a través de medios virtuales para los equipos dispersos geográficamente. El liderazgo y supervisión de equipos virtuales requieren nuevas formas de dirección en los equipos donde los límites son difusos, y pueden existir grandes diferencias culturales y sociológicas entre sus miembros (Avolio y Kahai, 2003). Por ello es necesario entender el liderazgo existente en este tipo de equipos (Balthazard, Waldman y Warren, 2009).

Los equipos virtuales, de manera similar a los equipos de proximidad, deben crear un entorno de trabajo, este caso el entorno será virtual pero al igual que en los equipos de proximidad, ha de tener metas claras y específicas. Además se les alienta a comunicarse entre sí y deben sentir que pueden trabajar juntos otra vez (Haines

2014). En esta línea McKenna y Green (2002) consideran que la incertidumbre y los cambios de ritmo que se generan en estos equipos generan una ansiedad que el líder es quien debe gestionar y dispersar, siendo su rol básico para aumentar el sentimiento de pertenencia, el compromiso y el incremento de la motivación.

Autores como Ruiz (2002), afirman que al liderar equipos de trabajo es mucho más importante la coordinación de los grupos humanos que la gestión de la variable tecnológica. Esta afirmación viene avalada además por un estudio realizado por Intrubrok (2002) que concluía que el 75% de las actividades de coordinación constituían la gestión del espacio común vital del equipo y el 25% restante la resolución de problemas técnicos. Jiménez (2007) afirma que la tecnología hace posible la existencia de equipos de trabajo virtuales pero sólo las personas pueden hacerlos productivos, eficientes y gratificantes laboralmente.

Los problemas de identidad al no existir unos límites bien definidos son otra de las cuestiones centradas en la problemática de las tareas que debe afrontar el líder del equipo (Emans 1996). Al hilo de esta afirmación Shamir (1999) plantea la necesidad de un líder fuerte que ejerza funciones integradoras, que establezca y mantenga identidades colectivas en ausencia de la identidad tradicional. Es responsabilidad de la dirección también la creación de las condiciones organizativas, o en caso necesario, un cambio, que permitan a los trabajadores virtuales el desarrollo de sus tareas en las mejores condiciones posibles destacando sobre todo la dotación de infraestructura de la tecnología de la información siendo esta la que permite conectar las actividades geográficamente dispersas. Este tipo de liderazgo es calificado según ciertos autores como “indirecto” o “facilitador” (Hedberg, 1990; Alvesson, 1995, Jain y Triandis, 1997; Löwendahl, 1997; Mintzberg, 1998).

Gibson y Cohen (2003) apuntan la importancia de alinear los objetivos a lo largo de los límites organizativos. Esto implica que los objetivos locales y globales

queden asegurador por las actividades del equipo y sus resultados, creando para ello, un fuerte acuerdo sobre los objetivos de alto nivel. Zack (1999) subraya lo importante de que la estrategia general del negocio facilite la alineación de las subunidades interconectando la configuración segmentada de los diferentes equipos y proyectos con el sistema mayor. De esta manera se aporta dirección y sentido al trabajo y determina el conocimiento que necesita adquirirse, generarse y distribuirse.

Ha de tenerse en cuenta que para cada etapa de ciclo de vida del equipo (Fase 1: iniciación y formación del equipo virtual; Fase 2: Ejecución de tareas y monitorización; Fase 3: Finalización de tareas y evaluación de resultados; puede ser más apropiado un tipo de liderazgo que otro. La madurez de los miembros influye en el tipo de liderazgo ejercido. Y obviamente el estilo del Equipo virtual (Jerárquico, auto dirigido o híbrido) también influye a la hora de elegir un estilo u otro de liderazgo.

La primera tarea que se debe afrontar en un equipo virtual es su formación, planificación y organización, establecer la misión, las metas y los objetivos; los roles y las responsabilidades; y las fases o pasos a seguir por el grupo (Bryson y Crosby, 2010). En esta primera fase, si el equipo es virtual jerárquico, necesitaría de un líder altamente orientado a las tareas y a las relaciones (Blake y Mouton 2013). En ese momento, el fomento de las conexiones entre los miembros del equipo es probablemente un componente principal para asegurar que el equipo converge en cuanto a la comprensión de quién hace qué y quién sabe qué. Por lo tanto una alta dosis de liderazgo participativo debe ser aplicada. (Bush, Dionne, Hao y Sayama, 2010).

Cuando el equipo virtual es autodirigido, el liderazgo participativo deja el paso a un liderazgo compartido al repartirse los roles de liderazgo ente los miembros. En esta fase el papel de coordinador acostumbra a recaer en el iniciador del proyecto o en el

comercializador de la solución, a ser éstos quien tienen una idea más nítida de la razón de la formación del equipo (Esposito y Evangelista, 2014).

La relación entre la auto eficacia y la emergencia del liderazgo en los equipos de trabajo virtuales es mayor que la existente en los equipos de proximidad física (Dionne, 2015) y cuanto mejor comprenden sus miembros en proyecto en su totalidad existe una mayor eficacia a la hora de organizar el equipo en función de sus capacidades. Siendo así, el líder que emerge es aquél al que sus compañeros perciben como tal, líder implícito, o es elegido de manera participativa por sus compañeros, líder explícito (Erez y Lisak, 2015).

En la fase de ejecución de tareas, es esencial establecer los puntos de control que servirán para una monitorización y seguimiento del estado de las mimas, coordinar los trabajos para que las tareas tengan cohesión y además, fomentar un clima de cooperación.

En los equipos virtuales con formación jerárquica la figura de un líder transaccional o transformacional, siendo éste, quien mejores resultados obtiene en el rendimiento del equipo (Huang, Justice y Kahai, 2010). El líder transformacional usa su influencia para inspirar al equipo e implicarlos en conseguir metas mayores que van por encima de los intereses particulares aunque requiere mucha destreza esa capacidad de influencia y especialmente de generar emociones al no existir contacto físico.

Las relaciones evolucionan a lo largo del ciclo de vida del equipo y comienzas a surgir altos niveles de confianza entre los miembros. Los líderes deberían ser capaces de ir tendiendo a modelos de liderazgo más participativos que permitan un mayor intercambio de ideas, mayor flujo de información y soluciones más creativas (Avoilo, Baker, Kahai y Sosik, 2014).

En los equipos autogestionados donde se usan modelos de liderazgo compartido, la responsabilidad del liderazgo recae en todos sus miembros, lo que facilita tener varias visiones y aptitudes a la hora de afrontar la problemática que resulta de las tareas a desarrollar. Con estas visiones adoptadas desde diferentes prismas cabe suponer que las soluciones acordadas serán las idóneas (DeChurch, Doty, Hiller, Murase y Salas, 2010). Este liderazgo partitivo tiene al final dos alcances principales. El primero es superar los conflictos y bloqueos que puedan surgir en el desarrollo del proyecto y además facilita el aprendizaje de los miembros del Equipo (Hu Li, Lin, Liu y Wnag, 2014).

Debemos reiterar que, aunque las peculiaridades específicas de estos equipos son reales, la mayoría de autores señalan que se enfrentan a los mismos problemas, o muy similares que los equipos tradicionales (Gordon, 1997; Gibson, 2000; Gothelf, 2002). Por enumerar algunos de estos problemas a los que debe enfrentarse el líder en un equipo virtual (y tradicional) los autores Jarvenpaa y Leidner (2003) citan los siguientes ejemplos:

- Bajo compromiso de los individuos.
- Sobrecarga de trabajo
- Roles ambiguos
- Absentismo

Lo que sucede en los equipos tradicionales es que estas dificultades se exacerban debido a que trasladamos la realidad al ciberespacio donde además de las tareas también se trasladan los modelos de relaciones sociales. Bassi (2002) afirma que uno de los mayores desafíos que enfrentan los líderes de equipos de trabajo virtuales es lograr la cohesión. Fainstein (1997) antes esto, expresa que ciertamente la coordinación es una variable a perfeccionar continuamente en este tipo de equipos.

La necesidad de usar la tecnología en estos equipos añade variables a la ecuación y modifica ciertos aspectos del trabajo, por esta razón Gundry (2002) señala tres ejes sobre los que debe trabajar el coordinador de un equipo virtual.

- Tareas: Poniendo especial atención en el diseño y comunicación clara de planes y descripciones de las mismas ya que los malentendidos a distancia son más difíciles de resolver que en proximidad.
- Tecnología: El líder ha de conocer las tecnologías disponibles y seleccionar las más adecuadas para cada caso y ocasión. La selección de las mismas dependerá de los aspectos técnicos y de cuánta sincronía se desea en la comunicación (Rico y Col, 2006).
- Personas: Haciendo especial hincapié en las relaciones interpersonales.

Teniendo como base estos tres puntos se recomienda para cumplir con éxito las responsabilidades de un coordinador de equipo virtual las siguientes cuestiones:

- Seleccionar los medios de comunicación y tecnologías más adecuados en cuanto a costos, flexibilidad y facilidad de uso.
- Identificar las necesidades de formación en las tecnologías seleccionadas.
- Definir claramente las responsabilidades de cada miembro.
- Indicar pautas sobre frecuencia de comunicación sugerida y la necesidad de ser predecibles en las conductas.
- Asegurar que además de un objetivo principal del equipo, cada miembro tenga objetivos personales complementarios.
- Captar las incomodidades y descontentos a la mayor brevedad y corregirlos en la medida de lo posible.

- Tratar los problemas individuales de cada miembro del equipo en una comunicación *one to one*, evitando implicar al resto del equipo si no hay necesidad.
- Invitar a los miembros del equipo a suplir el cara a cara por un intercambio de mensajes muy explícito y completo desde el inicio del proceso siendo la pertinencia y la calidad de los mensajes más importantes que la cantidad.
- Solicitar a los miembros, cuando sea oportuno, claves y detalles sobre qué se está haciendo.

Por último, Bassi (2002) considera muy importante como tarea básica del líder del equipo que mantenga viva la idea original del equipo, hacer seguimiento al cumplimiento de roles y plazos así como la participación y el debate de ideas.

5.2 - Comunicación

Cuando existe ausencia de contacto físico como sucede en los equipos de trabajo virtuales, se acrecienta la incertidumbre existente entre las relaciones de los miembros del mismo. La parte de comunicación no verbal que refuerza los mensajes emitidos, (gestos, acciones...) desaparece. Incluso en el lenguaje verbal, hay ciertos modismos o expresiones que no tienen sentido para un individuo de otra cultura. Cabe señalar además, que las personas tienen diferentes formas de aprender a través de los sentidos. La *Harvard Business School* (2001) identifica tres aspectos de la comunicación en los que un entorno virtual incrementa de manera significativa el estrés de los participantes. Estos son:

- La responsabilidad: En los equipos virtuales existe la tendencia a prevalecer más la responsabilidad individual que la colectiva, especialmente en las etapas de la formación del equipo. Se debe a que cada miembro ve clara su tarea o misión y debido a la distancia se tiene una actitud individualista sobre los que

se hace. Con el paso del tiempo y con una comunicación realmente efectiva puede lograrse que ese sentimiento de individualidad sea menor. Esta comunicación efectiva puede lograrse mediante el aprendizaje del “saber escuchar” pese a las limitaciones de los medios telemáticos. Los miembros del equipo han de poder y deben explicitar sus dudas o disconformidades antes sus interlocutores de alguna manera. Por ejemplo través de chats instantáneos o correo electrónico. Esto cobra especial importancia ya que los grupos virtuales no están exentos del surgimiento de conflictos y es necesario que éstos sean bien administrados con el fin de que no se conviertan en disfuncionales o destructivos y frenen el cumplimiento de las tareas. Cuando se trabaja de manera dispersa la comunicación primaria suele ser el teléfono y el ordenador dejando inservibles las formas más clásicas de control y monitoreo. Lo impersonal de las relaciones de los miembros ha sido ampliamente estudiado por autores como Durnell y Col (2007) quienes a través de un estudio teórico y empírico determinaron que la situación de invisibilidad del trabajo compartido a distancia afecta a la satisfacción y cohesión de los miembros de manera muy seria. Esta invisibilidad en el comportamiento se asocia con riesgos adicionales como desatender los intereses ajenos o no anticiparse a las acciones de otros lo cual deteriora la confianza y al no haber confianza se empeora la comunicación entre los miembros en forma de círculo vicioso (Pearn Kandola, 2006).

- La confianza: Aunque es un tema que abordaremos con más profundidad más adelante, la Harvard Business School (2001) identifica tres categorías en la confianza de los equipos virtuales:

- La confianza contractual, esta es, la que se basa en aclarar previamente las condiciones y reglas del comportamiento y funcionamiento del equipo y sus miembros.
- La confianza comunicacional, refiriéndose al grado de discreción y honestidad con las que los miembros manifiestan su comunicación.
- La confianza en las competencias técnicas y profesionales de los miembros del equipo. La comunicación debe servir para compartir experiencias y conocimientos para poder incluir el trabajo compartido a todos los miembros.
- La adaptabilidad: La adaptabilidad se refiere a la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje existente en los miembros del equipo. Es crucial para la comunicación entre miembros porque de ella depende tanto la calidad de la tarea como el tiempo invertido en la misma. Un elemento a destacar aquí es la tolerancia ya que apoya de manera muy significativa el entendimiento ante la diversidad sociocultural que puede existir y caracterizar algunos equipos de trabajo virtuales. Con las dificultades que residen en la comunicación de los equipos de trabajo dispersos, se hace necesaria la construcción de códigos o metalenguajes que evolucionan en función del ciclo de vida del equipo. Pese a la distancia, a través de la tecnología, puede llegarse a un estado de camaradería. Algunos autores recomiendan en la medida de lo posible un encuentro cara a cara antes de iniciar el proyecto a fin de crear referencias y percepciones de la personalidad de los miembros (Gundry, 20002; Pearn Kandola, 2006).

5.3 - Construcción de Confianza

La confianza es uno de los componentes clave que se identifican como necesarios para el trabajo en relaciones virtuales y en equipos remotos eficientes (Handy, 1995; Jarvenpaa y Leidner, 1998; Horwitz et al., 2006). Su análisis resulta relevante ya que la confianza es la base de la construcción de las relaciones, y solo entendiendo la forma que asume en las relaciones virtuales de trabajo, es que podremos entender la relación jefe-colaborador, que es la que está bajo análisis en este trabajo. La confianza es definida como la percepción de honestidad y buena fe acerca del resto de los miembros; y como la intencionalidad de operar en torno a los objetivos comunes, considerándolo un factor necesario para la cooperación que exige la acción coordinada (McAllister, 1995; Jarvenpaa et al., 1998). La pregunta que surge alrededor de la confianza en este tipo de relaciones es cómo se establece. Si, como dice Handy (1995) "*trust needs touch*", será difícil para los miembros establecer relaciones de confianza entre ellos. En las relaciones a distancia existe esa paradoja constante en donde mientras más lejos se está, más necesidad de control existe, pero a la vez más confianza es necesaria para poder trabajar juntos. El inconveniente es que para desarrollar confianza se necesitan contactos cara a cara, cosa que la comunicación mediada por la tecnología no lo permite, y por ende dificulta la construcción de confianza (Derosa et al., 2004). Jarvenpaa y Leidner (1998) plantean que la confianza que se suele desarrollar en los equipos virtuales es diferente a aquella que se da en los contactos presenciales. En los encuentros virtuales la confianza asume una característica más temporaria y se asume de manera rápida (*Swift trust*), planteando que la gente actúa como si la confianza existiera desde el principio, validándola o no a medida que se empieza a trabajar de manera conjunta (Jarvenpaa et al., 1998). Entre los factores que ayudan a desarrollar y mantener esta confianza, está la identificación de responsabilidades de los miembros, tener un contacto frecuente, y generar espacios de comunicación espontánea que permitan a la

gente no solo intercambiar más información de contexto sino también encontrar objetivos compartidos. Las conclusiones de sus estudios empíricos dan cuenta de las características de la confianza rápida: su fragilidad y temporalidad. Debido a estas condiciones, cobran relevancia los primeros intercambios para sostenerla así como el mantenimiento de la comunicación orientada a la tarea más que a la comunicación social, que es considerada complementaria. Los hallazgos de Jarvenpaa y sus colegas (1998) sostienen que aquellos equipos que presentan altos niveles de confianza inicial y la sostienen hasta el final son más capaces de gestionar la incertidumbre y la complejidad de los entornos virtuales que aquellos que presentan niveles bajos al inicio y/o al final del proceso.

Otro importante cuerpo de literatura analiza el rol del líder en los equipos remotos y su responsabilidad en la construcción y mantenimiento de la confianza, entendiendo que la distancia dificulta su construcción. La coordinación de equipos remotos nos remite a la pregunta efectuada por Handy (1995, p. 40) "¿cómo puedes gestionar a personas que no ves?", y la aparente sencilla respuesta: confiando en ellos. Maruping y Agarwal (2004) plantean la responsabilidad de gestionar en forma temprana la confianza como elemento crítico para el funcionamiento grupal. De igual manera es planteada por Pauleen (2003) al incluir la gestión de la confianza como una de las ventajas potenciales de un jefe de equipo virtual y como elemento indispensable para construir niveles altos de relacionamiento. Cuando la confianza disminuye aumentan los cuestionamientos acerca de las intenciones de los demás y surgen las atribuciones inadecuadas. (Hinds y Bailey, 2003). La dispersión geográfica y las diferencias culturales hacen difícil para las personas estimar las competencias y las motivaciones de las otras personas, hecho que dificulta la construcción de confianza. Esta misma dispersión geográfica hace que se incrementen los conflictos entre los distintos subgrupos que se generan a partir de su ubicación, aumentando la desconfianza mientras más polarizado se encuentre el grupo geográficamente (Polzer

et al., 2006). Con respecto a la comunicación y la confianza se presenta otra paradoja interesante. Por un lado, la comunicación cara a cara ha demostrado ser esencial para la construcción de confianza tanto en relaciones virtuales como presenciales (Henttonen y Blomqvist, 2005); pero por otro lado, la confianza es esencial para superar las barreras de comunicación que generan las diferencias culturales y la virtualidad (Gibson y Gibbs 2006). Con lo cual, cuando hablamos de confianza, conflicto y comunicación no hablamos de cosas muy diferentes; todas ellas se retroalimentan, haciendo más complicadas las relaciones interpersonales cuando las personas trabajan de manera remota.

La mayoría de los profesionales e investigadores están de acuerdo en que “construir confianza”, es el desafío principal al que se enfrentan los equipos virtuales (Coutu, 1998; Jarvenpaa y Leidner, 1998; Jarvenpaa, Knoll y Leidner, 1998; Platt, 1999). La confianza es considerada el “pegamento” que mantiene unidas a las organizaciones (O’Hara-Devereaux y Johansen, 1994). Autores como Cascio (2000) consideran que la carencia de confianza puede minar o socavar cualquier otra cuestión tendente a asegurar el éxito del trabajo virtual. En una línea similar, Jarvenpaa, Knoll y Leidner (1998), consideran que la confianza exige de una constante interacción cara a cara, cuestión esta de que la virtualidad prescinde. Con todo ello, puede observarse que efectivamente, a diferencia de los equipos de trabajo convencionales, la ausencia de cara a cara de los equipos virtuales dificulta enormemente la construcción de confianza por parte de los equipos virtuales. Con todo, Kirkman *et. al.* (2002), consideran que la confianza en los equipos virtuales se forja mediante la seriedad, la consistencia y la sensibilidad que muestran los integrantes del equipo cuando tratan con los clientes y con sus compañeros. A este tipo de confianza también se le denomina “confianza basada en las habilidades o en las tareas” (Mayer, Davis y Schoorman, 1995).

Por otro lado, autores como Jarvenpaa, Knoll y Leidner (1998) y Jarvenpaa y Leidner (1998), han afirmado que el hecho de que el líder logre generar confianza entre los miembros del equipo virtual, y entre ellos y él, es crítico en el éxito del equipo de trabajo virtual. La realización de actividades en diferentes planos horarios, espaciales, culturales y a menudo organizativos, puede generar el que la confianza sea precaria, cambiante y temporal (Geber, 1995; Jarvenpaa, Knoll y Leidner, 1998; Jarvenpaa y Leidner, 1998). Esto puede deberse a que los facilitadores de la confianza en contextos cara a cara, tales como las normas y experiencias compartidas (Bradach y Eccles, 1989) y la anticipación de futuras interacciones (Powell, 1990; Walter, 1994) no suelen estar disponibles para líderes y miembros de equipos en la distancia.

Los malentendidos que podrían resolverse rápidamente en entornos cara a cara, pueden encontrarse cuando se trabaja en la distancia. La percepción de falta de sensibilidad entre algún miembro del equipo, motivada en muchos casos por la distancia, puede entenderse por el resto como falta de compromiso en el proyecto. El recibir órdenes de forma apresurada, sin ningún tipo de explicación, podría ser visto como un ejercicio autoritario o dictatorial del liderazgo. Finalmente, el sentimiento que podría tener algún miembro del equipo de recibir menos información que los demás, puede generar suspicacias de favoritismo o inequidad. Con todo, se demuestra que el líder en la distancia, se enfrenta a la difícil tarea de construir y mantener confianza en contextos aislados.

Como mencionamos anteriormente la *Harvard Business School* (2001) identifica tres categorías en la confianza de los equipos virtuales:

- La confianza contractual, esta es, la que se basa en aclarar previamente las condiciones y reglas del comportamiento y funcionamiento del equipo y sus miembros.

- La confianza comunicacional, refiriéndose al grado de discreción y honestidad con las que los miembros manifiestan su comunicación.
- La confianza en las competencias técnicas y profesionales de los miembros del equipo. La comunicación debe servir para compartir experiencias y conocimientos para poder incluir el trabajo compartido a todos los miembros.

Para que la gente de un equipo se anime a asumir actividades arriesgadas, es necesario que haya confianza entre ellos, sobre todo cuando algunas tareas o partes de las mismas escapan al propio control. Pero ¿es posible la confianza en ausencia de contacto presencial?

La mayoría de las teorías psicosociales sobre la confianza responderían que, por definición, ésta no es posible en los equipos virtuales. De hecho los factores que destacan en la construcción de la confianza son:

- La posibilidad de compartir normas.
- Tener experiencias pasadas comunes.
- Interactuar en forma frecuente y repetida.
- Tener expectativas de futuras interacciones.

Además en muchos casos se señala que la “proximidad física” estimula estos factores.

Jarvenpaa y Leidner, (1998) sostienen que los datos experimentales contradicen esta respuesta. Estas autoras diseñaron una investigación para explorar las siguientes preguntas:

- *¿Puede existir la confianza en los equipos virtuales cuando sus miembros no tienen un pasado común ni una expectativa de interacción futura?*
- *¿Cómo debería ser desarrollada la confianza en este tipo de equipos?*
- *¿Qué tipos de interacciones y conductas pueden facilitar el desarrollo de la confianza?*

El estudio realizó el seguimiento de una serie de grupos de trabajo virtuales formados ad hoc, cuyo objetivo era diseñar un Sitio de Internet con algunas especificaciones.

Los equipos recibieron algunas asignaciones anteriores al proyecto específico. El objetivo de las tareas preliminares era favorecer el contacto entre los miembros y propiciar el intercambio de informaciones útiles para el trabajo. Esas asignaciones eran optativas.

Sinteticemos las conclusiones de este estudio:

Las autoras observaron que la confianza en los equipos virtuales evoluciona en el tiempo. Identificaron cuatro tipos de patrones de desarrollo de la confianza como podemos ver en la figura 4:

Figura 4: Evolución de la confianza en Equipos Virtuales de Trabajo

	FINAL ALTA	FINAL BAJA
INICIAL ALTA	AA	AB
INICIAL BAJA	BA	BB

Fuente: Elaboración Propia

- Los equipos virtuales AB y BB fueron los menos capaces de enfrentar la incertidumbre, la vulnerabilidad y el desajuste de expectativas.
- En los grupos que comenzaron la tarea con un grado bajo de confianza se observaron algunos fenómenos comunes: falta de presentación e intercambios sociales iniciales; preocupación ante incertidumbres ocasionadas por problemas técnicos, falta de entusiasmo.
- Los grupos que comenzaron con un alto grado de confianza mostraron un patrón de conductas opuesto. (entusiasmo inicial y foco en aspectos sociales).
- Los grupos que terminaron con un grado de confianza bajo tuvieron liderazgos negativos, falta de iniciativas individuales, e imprevisibilidad en la comunicación.
- Por último, Los grupos que terminaron con un grado de confianza alto, mostraron capacidad de reacción frente a las crisis, transiciones exitosas del

foco en lo social y los procedimientos al foco en la tarea, comunicaciones predecibles, feedbacks sustantivos y una iniciativa individual alta.

Además de estos patrones, se observaron algunas interacciones que parecían facilitar el mantenimiento de la confianza en distintos momentos del ciclo vital del equipo:

En la construcción temprana de confianza: Los contenidos sociales y la transmisión de entusiasmo en los mensajes, las. Iniciativas individuales y capacidad para enfrentar la incertidumbre tecnológica, jugaron un importante papel.

En el mantenimiento de la confianza: La previsibilidad en la comunicación, respuestas sustantivas y a tiempo, capacidad para pasar de los intercambios sociales al foco en las tareas, liderazgo positivo y reacciones adecuadas ante las crisis.

Otro aspecto importante en la construcción de confianza fue el rol de la respuesta. En las comunicaciones virtuales, el feedback parece, en ocasiones, más crucial que las iniciativas proactivas. A falta de contacto cara a cara, la necesidad de respuesta se hace mucho más intensa. La respuesta transmite el deseo de interpretar el mensaje del otro y de comprometerse.

Las autoras señalan que las diferencias culturales no fueron un factor significativo en el desarrollo de la confianza y los estilos de interacción. Probablemente la comunicación mediada por la tecnología haga irrelevante este factor eliminando los efectos de acentos y gestos.

En síntesis, Jarvenpaa y Leidner (1998) sugieren que en los equipos virtuales la confianza se desarrolla según el modelo teórico de la "Confianza Veloz", con algunas variaciones: La confianza es importada inicialmente de otros ámbitos y jugada según estereotipos que los miembros del equipo arman a partir de los pocos datos que tienen de sus compañeros. Pero en cierta medida, también se va construyendo en función de las conductas comunicacionales y con pocas claves. Cuando las

comunicaciones se centran en las tareas orientadas a llevar a adelante el proyecto, la confianza se mantiene. Finalmente, las conductas de respuesta son críticas en el inicio y la explicitación de expectativas por parte de los miembros de los grupos es importante para mantener el compromiso.

5.4 - Resolución de Conflictos

El conflicto es uno de los temas recurrentes en la literatura sobre relaciones a distancia, que suele tener un impacto en las relaciones que se establecen entre personas que trabajan bajo esta modalidad. Los conflictos son un elemento esencial que atraviesa las relaciones interpersonales en general, pero la mediación tecnológica y la distancia física y cultural exacerban este tema, y lo posicionan como uno de los más trascendentes en los estudios sobre trabajo virtual. Se define a los conflictos, como desacuerdos latentes o manifiestos entre los miembros de un equipo que implican intereses u objetivos incompatibles (Hinds y Mortensen, 2005; Montoya Weiss et al., 2001; Kankanhalli, et al., 2007). Dentro del análisis del conflicto en los equipos se distinguen conflictos de tarea, conflictos relacionales o afectivos y conflictos de procesos (Hinds y Bailey, 2003; Wakefield. et al., 2008). Cada una de estos conflictos se distingue por la causa que lo origina, generando diferentes consecuencias en las relaciones interpersonales y en los equipos de trabajo. Otros autores incluyen dentro de las clasificaciones de los conflictos aquellos que se derivan de las atribuciones que realizan las personas al evaluar las causas del problema (Kankanhalli, et al., 2007). Estas pueden ser atribuciones situacionales, atribuciones personales o atribuciones categóricas (basadas en las categorías sociales a las que se asignan a las personas).

Alrededor de estas clasificaciones de los conflictos, se ha analizado especialmente el impacto de la distancia y la mediación tecnológica en el surgimiento y tratamiento del conflicto; analizando la consecuencia de los conflictos sobre los resultados del equipo y de las relaciones interpersonales. Algunos trabajos han realizado comparaciones entre los conflictos que se dan a nivel virtual y a nivel

presencial. Hinds y Bailey (2003) postulan que existen diferencias sustanciales entre cómo surgen y se tratan los conflictos así como su impacto en los equipos, si éstos son cara a cara o remotos, y según la naturaleza del conflicto: de tarea, de proceso o de relación. Estos autores plantean que las características propias de los equipos virtuales (distancia y mediación tecnológica) generan condiciones particulares para que emerjan los tres tipos de conflictos que suelen aparecer en los equipos y de manera potenciada. Solo a través de mecanismos apropiados de gestión se pueden mitigar los efectos antes mencionados. Hinds y Mortensen (2005) en la misma línea, han encontrado también mayores niveles de conflictos en los equipos virtuales que en los presenciales. Otros autores se han focalizado en la fuente de los conflictos en las relaciones virtuales. DeSanctis y Monge (1998), por ejemplo, afirman que en las relaciones a la distancia, a medida que la comunicación cruza más fronteras culturales y de diversidad profesional; aumentan los conflictos. Kankanhalli et al. (2007) también afirman que la diversidad cultural incrementa los conflictos relacionales en los equipos virtuales, y agregan que la falta de inmediatez de feedback en la comunicación asincrónica generan también conflictos vinculados a la tarea. Alrededor del tema de la mediación tecnológica se circunscribe también el trabajo de Hinds y Bailey (2003), ya que encontraron que el intercambio de mensajes a través de medios asincrónicos afecta más a los conflictos interpersonales ya que ante la falta de señales sociales, surge la sensación de que el otro no está realmente presente. Otro factor que genera conflicto es la falta de un contexto compartido, que genera dificultad en encontrar un ritmo de trabajo similar y un ciclo de producción común.

El trabajo de Maznevski y Chudoba (2000) nos muestra acerca de la relevancia de la sistematicidad y del ritmo de los encuentros independientemente de la modalidad de trabajo que los equipos adopten (virtual o presencial). Es la frecuencia de los encuentros lo que da continuidad a la actividad de un equipo y permite la coordinación de tareas. Estas autoras consideran que tanto la posibilidad de un contexto compartido

como la familiaridad, son elementos que reducen la aparición de conflictos y que, en los equipos distribuidos esto se complejiza al no contar con posibilidades de encuentros casuales en contextos informales donde se incluyan temáticas personales.

Hinds y Mortensen (2005) por su parte analizan la homogeneidad de la conformación grupal y cómo afecta la diversidad cultural para la coordinación de tareas y su impacto en el surgimiento del conflicto. Encuentran que las diferentes percepciones, actitudes, expectativas y creencias dificultan esta tarea y son potenciales detonantes de malestar. Como podemos ver, las condiciones estructurales que caracterizan a las relaciones virtuales de trabajo (tecnología, distancia, diversidad, asincronía) generan una base para el potencial surgimiento de conflictos que pueden afectar tanto las relaciones como la tarea.

En relación a las consecuencias de los conflictos, también existe evidencia que resalta el impacto de los conflictos derivados de causas vinculadas a la virtualidad. Según Montoya Weiss et al. (2001) los conflictos de relación generan falta de cohesión, aumento de la competencia, menor consenso y menor cantidad de información relacional lo que disminuye la confianza entre sus miembros. Estos conflictos emocionales podrían derivar en conflictos de tarea ante la falta de confianza entre sus miembros y la baja de compromiso con el objetivo compartido y el deseo de participación. Staples y Zaho (2006) también nos muestran que equipos diversos suelen tener peores resultados en términos de procesos grupales (conflictos y cohesión), y menor satisfacción. Sin embargo, a pesar de los hallazgos mencionados, otros trabajos no han sido tan concluyentes en relación al impacto negativo de la virtualidad en los conflictos. Wakefield et al. (2008) por ejemplo, han encontrado que a medida que los miembros del equipo se familiarizan con las tecnologías, aprenden a usarlas, y por tal manera, se reducen los conflictos encontrados en los equipos virtuales. Más aún, Martínez Moreno et al. (2012) encontraron que equipos virtuales que trabajan con medios asincrónicos han experimentado menos conflictos que

aquellos que trabajan cara a cara (e incluso menos que los que trabajan a través de videoconferencias), ya que la falta de interacción simultánea reduce la posibilidad del surgimiento de conflictos.

Por otro lado, los estudios de Montoya Weiss et al. (2001) marcan la necesidad de una buena gestión de las relaciones virtuales de trabajo, identificando los *issues* particulares que hacen al trabajo virtual, y generando estilos de liderazgo acorde al tipo de trabajo que se está realizando, ya que las teorías tradicionales para el manejo del conflicto no son extrapolables de los contextos presenciales a los virtuales (Montoya Weiss et al., 2001). También Pazos (2012) menciona que una buena gestión de los conflictos puede ayudar a aumentar el desempeño de los equipos virtuales. De esta manera, si bien los conflictos parecen ser frecuentes, existe un proceso de aprendizaje por parte de las personas en el uso de las tecnologías, y de los líderes que gestionan estas relaciones, que permite reducir su incidencia. Estas diferencias en el surgimiento y la gestión de los conflictos entre relaciones virtuales y presenciales no hace más que reforzar la idea que se viene desarrollando hasta el momento, que establece que las relaciones a distancia se transforman en relación a las presenciales, y por lo tanto también son más complejas de manejar o por lo menos que requiere un abordaje específico.

De acuerdo a Miranda y Bostrom (1993-1994) el conflicto grupal y el manejo del conflicto son aspectos importantes de la dinámica grupal y es uno de los retos que los equipos deben de afrontar (De Dreu y Weingart, 2003). El conflicto surge en una variedad de formas y contextos (Peiró et al., 1999); los miembros del grupo pueden sentirse, insultados o engañados por otros miembros, pueden estar en desacuerdo con la solución o con la aproximación seguida para resolver el problema, pueden descubrir serias diferencia entre ellos en valores y actitudes etc. Las definiciones sobre conflicto son múltiples y diversas (Peiró et al., 1999), y entre estas las características más frecuentes son que el conflicto debe ser percibido por las partes implicadas,

supone oposición entre ellas, oposición que consiste en el bloqueo de una parte sobre la otra impidiéndole la consecución de sus objetivos y viene potenciada por la escasez de recursos (Peiró et al., 1999). Para algunos autores el conflicto se refiere a la conciencia de varias partes de sus diferencias, discrepancias, deseos incompatibles o anhelos irreconciliables (Souren, P., Seetharaman, P., Samarah, I., Mykytyn, P.; 2005). De acuerdo a McGrath (1984) el conflicto es un desacuerdo entre las personas considerando sus preferencias y posiciones debido a sus diferencias estructuras de preferencia diferentes sistemáticamente. Por otro lado se encuentra en la literatura e investigaciones anteriores que el conflicto generalmente ejerce un efecto negativo sobre el desempeño y la satisfacción (Jehn, 1997) en sus resultados muestran que el conflicto está asociado con la reducción de la productividad y la satisfacción en los grupos. Y que la ausencia de acuerdo entre equipos de alta gerencia y grupos de toma de decisiones está relacionado al incremento de desempeño para niveles organizaciones y grupales (Jehn, 1997).

Ampliando lo anterior, De Dreu y Weingart (2003) anotan que se ha sugerido que el conflicto interfiere con el desempeño del equipo y reduce la satisfacción porque produce tensión, antagonismo, y distracción entre los miembros del equipo de su desempeño de tarea. Sin embargo, estos autores presentan algunos estudios con evidencia empírica que corrobora tanto esta postura como su contradicción. Citando a Gladstein (1984), Saavedra, Earley y Van Dyen (1993) Wall y Nolan (1986) entre otros autores muestran que existe evidencia empírica que da soporte a la relación negativa entre conflicto, desempeño y satisfacción grupal. Pero por otro lado De Dreu et al., citan a Deutsch (1973), Coser (1956) que son algunos de los autores que han reconocido que pequeños niveles de conflicto podrían ser benéficos, ya que cuando el conflicto está ausente los equipos podrían no darse cuenta de la inexistencia de eficacia, por ejemplo. Una de las claves para esta relación compleja entre sí el conflicto es o no benéfico para el desempeño de los equipos de trabajo puede deberse

a la diferenciación del conflicto como de relaciones, de tarea o enfocado al proceso (Jehn, 1997). En este trabajo solo se retomara el conflicto de tarea y el conflicto de relaciones. De acuerdo a Jehn (1997) el conflicto de relaciones existe cuando hay incompatibilidades entre los miembros del grupo, lo cual incluye típicamente tensión, animosidad y fastidio entre los miembros de un grupo; se ha demostrado que este conflicto tiene una influencia significativa sobre los procesos y resultados de los equipos. El conflicto de tarea existe cuando hay un desacuerdo entre los miembros del grupo sobre el contenido de la tarea ha ser desempeñada, incluyendo diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones; además este conflicto puede causar tensión, antagonismo, infelicidad entre los miembros del grupo y su deposición a trabajar juntos en un futuro.

Siguiendo la investigación de Jehn (1997) y la evidencia que presenta en su trabajo se tiene que autores como Pelled (1995) presenta tres formas en las que el conflicto de relaciones afecta la productividad del grupo:

1. El procesamiento cognitivo, resultado del conflicto de relaciones reduce la habilidad de los miembros del grupo para acceder a nueva información proporcionada por otro miembro.
2. El conflicto de relaciones, hace a los miembros menos receptivos a las ideas de los otros miembros, algunos de los cuales pueden o no agradarle.
3. el tiempo y la energía que debería ser empleada para trabajar en la tarea es usada para discutir, resolver o ignorar el conflicto.

Por otro lado se tiene que mientras el conflicto interpersonal puede deteriorar el desempeño grupal, pequeñas cantidades de conflicto de tarea puede ser benéfico (Jehn, 1997). Pero para que el conflicto de tarea sea favorable para el desempeño depende del tipo de tarea que el grupo desempeñe (Jehn, 1997). Respecto al conflicto en equipos mediados por TIC se encuentra que varias investigaciones and examinado

el efecto de los GSS sobre el conflicto y su manejo. Miranda y Bostrom, (1993- 1994) en su artículo sobre el impacto de los sistemas de apoyo grupal sobre el conflicto y manejo de conflicto cita algunas de estas investigaciones; Poole, Colmes y DeSanctis (1991) examinaron el impacto de la tecnología utilizada sobre los niveles de conflicto en los grupos, las estrategias de manejo de conflicto empeladas y el resultado productivo del conflicto. Sambamurthy and Poole (1992), exploraron la influencia de los GSS en el grado de confrontación en el proceso de manejo del conflicto y el impacto del grado de confrontación en la calidad de los resultados grupales. Se presentan varias bases teóricas y empíricas que sustentan dos alternativas sobre los efectos de los diferentes medios de comunicación sobre los niveles de conflicto (McGrath y Hollingshead, 1994; Sproull y Kiesler, 1991; citados en Zornoza et al. 2002), ente las que se presentan que desde la posición de la riqueza del medio y el enfoque de filtrado de claves se predice que los grupos virtuales experimentarían altos niveles de conflicto que los grupos cara a cara porque los medios electrónicos tienden a fomentar los sentimientos de anonimato y a despersonalizar las relaciones entre los usuarios. Además muchos de los mecanismos necesarios para regular el conflicto entre los miembros del grupo involucran el uso de claves no verbales que son más fáciles y más precisas de comunicar cara a cara. Entonces, los equipos que trabajan con ordenador experimentarían y expresarían mayores niveles de que los grupos cara a cara (Zornoza et al., 2002, p. 485). En conclusión, de la revisión de la literatura pertinente al conflicto y las tecnologías de la información y comunicación y, considerando teorías como de la riqueza del medio (Daft y Lengel, 1986) y las hipótesis de ajuste tarea-medio y retomando en concreto el estudio de Jehn (1997) en el que examina los beneficios y detrimentos del conflicto intragrupal se generan ciertos interrogantes que se plantean para ser considerados en futuras investigaciones.

6 - Conclusiones:

Una vez repasada la bibliografía más actual y relevante sobre los equipos virtuales de trabajo hemos de concluir que ya no son un fenómeno emergente o una simple anécdota en el mundo tanto empresarial como el académico. Al contrario, son una realidad totalmente implantada al más alto nivel. Esto no quiere decir que los equipos de trabajo virtuales sean superiores a los equipos de trabajo tradicionales o que éstos vayan a ser sustituidos unos por otros. En el panorama actual ambas tipologías coexisten de una manera pacífica en el sentido de que no son mutuamente excluyentes. A la hora de abordar un proyecto el empresario ha de tomarlos como herramientas útiles a tal fin y seleccionar en cada caso cuál de ellos será la solución más óptima en cada momento.

Los equipos de trabajo virtuales ahora tienen por delante sus propios retos y desafíos que habrá de abordar para mitigar esas deficiencias y funcionar a pleno rendimiento. Según hemos visto a lo largo del documento podemos concluir que los retos más significativos son:

- **Distancia física:** Al no contar con relaciones cara a cara, el ambiente laboral corre el riesgo de enfriar las relaciones, motivo por el cual se recomienda prestar atención al equipo e implementar estrategias que permitan humanizar el medio virtual.
- **Mundo cambiante:** El mundo virtual está expuesto a cambios inesperados que se dan rápidamente y que producen sentimientos de inestabilidad. Por este motivo se necesita fortalecer en el equipo la adaptación y gestión del cambio.
- **Rutina y *Burn Out*:** Como todo trabajo, uno de los principales enemigos de la motivación es la rutina, el medio virtual corre este riesgo con mucha facilidad, pues al invertir largas jornadas en frente de un ordenador puede generar cansancio, estrés y rutina. El equipo debe contar con una fuente de motivación positiva para evitar que este aspecto vaya a afectar su trabajo.

- Desequilibrio vida personal y laboral: Al tratarse de un trabajo que se realiza en el mismo espacio físico donde por lo general la mayoría de personas llevan a cabo su vida personal, es factible que el trabajo resulte invasivo en la vida personal o viceversa. Para ello es importante mantener una conciliación entre vida laboral y vida personal.
- Equipos diversos y multiculturales: Los equipos virtuales están conformados en su mayoría por diversas culturas, las cuales tienen sus propias costumbres, creencias y hábitos de trabajo. Este aspecto se convierte en un reto en la medida en que cada persona lleva su propia manera de trabajar y para manejar un mismo lenguaje en el equipo de trabajo se necesitará de ciertas habilidades que unifiquen esas diferencias en una serie de acuerdos.

En cualquier caso la realidad cambia de manera constante y los equipos de trabajo, tanto los tradicionales como los virtuales, sufrirán cambios en sus estructuras y es más que probable que veamos nuevos tipos de equipos. En concreto las nuevas tendencias hablan de equipos mixtos en el cual el *core* del proyecto está formado por un equipo tradicional y la parte más externa se articula mediante equipos de trabajo virtuales. Es el caso de lo que algunas empresas, como Mondelez, están llamando el “*Smart Working*”. La fórmula del ‘*smart working*’ plantea una nueva mentalidad de empleo. Impulsa la configuración de equipos por proyectos, la flexibilidad horaria y la movilidad, y quiere romper con la cultura del presentismo.

Hace dos años que Mondelez empezó a implantar la fórmula de *smart working* en su división española. Fue un proceso gradual. Primero comenzó con un plan de movilidad interna con el que, entre otras cosas, desaparecieron los despachos para fomentar el trabajo en equipo, eliminar las jerarquías y así ser una organización más horizontal. Después se pasó al plano externo con el objetivo de que todos los empleados dedicaran un 40% de su tiempo a realizar sus funciones fuera de la oficina.

El caso de esta compañía es pionero en nuestro país, pero es una fórmula que promete expandirse y plantea un nuevo tipo de relación entre las empresas y los profesionales para que estos puedan trabajar desde cualquier ubicación.

La movilidad y flexibilidad horaria, el trabajo por objetivos y el uso masivo de las nuevas tecnologías son las tres dimensiones que hacen posible el *smart working*. Que busca convertir en una organización más cercana, configurar equipos según los proyectos de cada momento y otorgar a los empleados mayor flexibilidad (Castaño, 2016). En general, la idea de desarrollar un trabajo en un puesto fijo en una oficina va a ir desapareciendo.

José Prieto (2016), apunta que el *smart working* es una evolución del teletrabajo. Aquí lo más relevante son los servicios que se prestan, independientemente del lugar desde el que se realicen. Se produce una deslocalización del puesto de trabajo. Se puede actuar en casa, en una cafetería o en el aeropuerto. Si dejamos a un lado la parte de atención en tiendas físicas y los operarios de fábrica, existe un gran abanico de profesiones que pueden optar por este sistema: desde expertos en ventas hasta financieros, pasando por los especialistas en marketing.

El objetivo es mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados sin embargo, aunque desde hace alrededor de dos años se ha incrementado la apuesta por esta fórmula, aún es una asignatura pendiente de muchas empresas en las que predomina el presentismo laboral. Es un cambio cultural que deben asumir tanto las compañías como los empleados.

Así, de la misma forma que los managers deben confiar en sus equipos y aprender a trabajar con grupos virtuales, la tarea de los profesionales es desarrollar

habilidades de autogestión. Es un cambio en su carrera. Tienen que saber configurar su agenda, establecer su propia rutina y saber relacionarse con sus colaboradores a distancia (Castaño 2016).

Se trata de trabajar en un entorno independiente, en el que se valoran los resultados y se conforman equipos multiculturales. Se abre la puerta a nuevas formas de colaboración para ganar en eficiencia y ahorrar costes. Es un reto en la cultura corporativa y en el liderazgo estratégico (Santiago Cuerpo, 2016).

7 - Bibliografía:

- **Ancona, D.G.** (1987). Groups in organizations: Extending laboratory models. En Hendrick (ed.). *Group Processes and Intergroup Relations*. Newbury Park, CA:Sage.
- **Avoilo, B.J., Baker, B., Kahai, S.S. y Sosik, J.J.** (2014) "Re-examining transformations in leadership source and transmission". *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, pp. 105-131.
- **Avolio, B.J. y Kahai, S.S.** (2003). Adding the "E" to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*. 31 (4): 325-338.
- **Avolio, B.J. y Kahai, S.S.** (2003). Adding the "E" to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*. 31 (4): 325-338.
- **Axtell, C., Fleck S. y Turner, N.** (2004). Virtual Teams: Collaborating Across Distance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 205-248.
- **Balthazar, P.A., Waldman, D. A. y Warren, J. E.** (2009): "Predictor of emergence of transformational leadership in virtual decision teams". *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, pp. 651- 653.
- **Bassil, R.** (2002). El uso del medio electrónico en los equipos de trabajo. Disponible en <http://www.links.org.ar/infoteca/gruposvirtuales.pdf>
- **Bell, B. y Kozlowski, S.** (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14-49.
- **Beyerlein, M.** (Ed.) (2000). *Work teams: Past, present and future* . The Netherlands: Kluwer. Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms *Annual Review of Sociology* Vol. 15:97-118
- **Blake, R.R. y Mouton, J.S.** (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- **Bush, B.J., Dionne, S.D., Hao, S. y Sayama, H.** (2010). "The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model". *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 1035-1049.
- **Carsten K. W. De Dreu Laurie R. Weingart** . (2010). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis
- **Cascio, W.F.** (2000). Managing a virtual workplace. *The academy of management executive*. Vol. 14, nº3: 81-90.
- **Corrales, M.** (2000). Equipos virtuales globales como estrategia de trabajo colaborativo: identificación de factores para su alto desempeño. Disponible en <http://www.mty.itesm.mx/rectoria/dda/rieee/pdf/memory-2000/1AInternet.pdf>
- **Coutu, D.** (1998). Trust in virtual teams. *Harvard Business Review*. Vol. 76, nº3: 20-21.

- **Cramton, Peter** (1995), "Money Out of Thin Air: The Nationwide Narrowband PCS Auction," *Journal of Economics and Management Strategy*, 4, 267-343 Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design
- **Currall, L., Forrester, R., Dawson, J. y West, M.** (2001). It's what you do and the way that you do it: Team task, team size and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 187-204.
- **Darleen M. DeRosa, Donald A. Hantula, Ned Kock, John D'Arcy.** Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective
- Davidow, W.H. y Malone, M.S. (1992). *The Virtual Corporation - Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. Harper Business: Nueva York.
- **DeChurch, L.A., Doty, D., Hiller, N.J., Murase, T. y Salas, E.** (2010). "Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact". *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 1069-1085.
- **DeSanctis. G.; Monge. P.** (1999). "Communication Processes for Virtual Organizations". *Organization Science*. Vol. 10, núm. 6, pàg. 693-703.
- **DeSantics, G. y Poole, M.** (1994). Capturing the complexity in advance technology use: adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147.
- **Dionne, S. D., Gupta A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Chanyu, H., Dong, H. K., Yammarino, F. J.** (2014). "A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research" en *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, pp. 6-35.
- **Dionne, S.D., Frederich, T.L., Hao, C., Kahai, S.S., McHugh, K.A., Mushore, A.B.R., Peterson, D.R., Serban, A., Sotak, K.L. y Yammarino, F.J.** (2015). "Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests". *The Leadership Quarterly*, Vol. XX, pp. x-x (17pags). Artículo en prensa
- **Duarte y Snyder (2006** "Mastering Virtual Teams: Estrategies, Tools, and Techniques That Succeed, Third Edition" (John Wiley & Sons, Inc., 2006)).
- **Durnall C. y col** (2007). Situation Invisibility and Attribution in Distributed Collaborations. *Journal of Management*, Vol. 33, No.4, pp 525-546. EUA
- **El-Shinnawy, M. y Vinze, A.** (1997). Technology, culture and persuasiveness: A study of choice-shifts in group settings. *International Journal of Human-Computer Studies*, 47, 473-496.
- **Erez, M. y Lisak, A.** (2015). "Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics". *Journal of World Business*, Vol. 50, pp 3-14.
- **Esposito, E. y Evangelista, P.** (2014). "Investigating virtual Enterprise models: Literature review and empirical findings". *Int. J. Production Economics*, Vol. 148, pp 145-

157.

- **Fainstein, H.** (1997). La gestión de equipos eficaces: Organizaciones del siglo XXI. Ediciones Macchi, Argentina
- **Fui-Hoon Nah, F., Luse, A., Mennecke, B.E: Schiller, S. Z.** (2014). "Institutional boundaries and trust of virtual teams in collaborative design: An experimental study in a virtual world environment" *Computers in Human Behavior*, Vol. 35, pp 565-577.
- **Garud, R. y Kotha, S.** (1994). Using the brain as a metaphor to model flexible production systems. *Academy of Management Review*. 19: 671-698.
- **Geber, B.** (1995). Virtual teams. *Training*. 32(4):36-42.
- **Gibson, C.B. y Cohen, S.G.** (2003). Virtual teams that work. Creating conditions for virtual team effectiveness. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- **Gibson, C.B. y 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*, 51(3), 451-495
- **Gladstein, D.L.** (1984). "Groups in context: A model of task group effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 499-517.
- **Gothelf, E.** (2002). ¿Los equipos de trabajo virtuales, son reales?. Jornadas sobre Coordinación de Grupos y Prácticas Grupales. Buenos Aires entre el 29 y 30 de noviembre de 2002.
- **Greenberg, J. y Baron, R.A.** (2002). Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. Prentice-Hall.
- **Griffith, T. y Neale, M.** (2001). Information processing in traditional, hybrid and virtual teams. From nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379-421.
- **Gundry, J.** (2002). Trust in Virtual Teams. A Working by Wire White Paper from Knowledge Ability Ltd, Malmesbury UK.
- **Haines, R.** (2014). "Group development in virtual teams: An experimental reexamination". *Computers in Human Behavior*, Vol. 39, pp 213-222.
- **Hambley, L. A., Kline, T.J.B. y O'Neil, T.A.** (2007): "Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 103, pp 1-20.
- **Handy, C.** (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*. Vol. 73, nº9: 40-48.
- **HARVARD BUSINESS SCHOOL** (2001). Virtual Communication. Harvard
- **Hedberg, B.** (1990). Exit, voice and loyalty in knowledge-intensive firms. Paper presented at the 10th SMS Conference, Stockholm.

- **Hertel, G, Geister, S y Konradt, U** (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1) 69-95.
- **Hinds P. J., Bailey D. E.** Out of sight, out of synch: Understanding conflict in distributed teams. *Organ. Sci.* (2003) 14:615–632
- **Hinds, P. y Bailey, D.** (2000). *Virtual Team Performance: Modeling the Impact of Geographic and Temporal Virtuality* (Working paper). Palo Alto, CA: Stanford University.
- **Hu, J., Li, Y., Lin, X, Liu, S. y Wang, Z.** (2014). “Examining the cross level relationships between shared leadership and learning in teams: Evidence for China”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, pp. 282-295.
- **Huang, R., Jestice, R. y Kahai, S.** (2010). “The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams”. *Computers in Human Behavior*, Vol. 26, pp 1098-1110.
- **Huang, W.** (2003). Impact of GSS generic structures and task types on group communication process and outcome: some expected and unexpected research findings. *Behavior and Information Technology*, Vol. 22, pp. 17-29.
- **Huang, W., Wei, K., Watson, R. y Tan, B.** (2003). Supporting virtual team-building with a GSS: An empirical investigation. *Decision Support Systems*, 34(4), 359-367.
- **INTURBROK, Consultores.** (2002). Análisis y evaluación de situación profesional y dificultades organizativas de responsables de equipos de e-trabajo e identificación de sus necesidades de formación. España.
- **Jarvenpaa, S. y Leidner, D.** (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communications*, 3(4). Retrieved August 26, 2006, from <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue4/jarvenpaa.html>.
- **Jarvenpaa, S., Knoll, K. y Leidner, D.** (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
- **Jarvenpaa, S., Knoll, K. y Leidner, D.** (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*. 14(4). 29-64.
- **Jarvenpaa, S.L. e Ives, B.** (1994). The global network organization of the future: information management opportunities and challenges. *Journal of Management Information Systems*. 10(4): 25-57.
- **Jarvenpaa, S.L. y Leidner, D.** (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computed Mediated Communication*. <http://jcmc.mscc.huji.ac.il/vol3/issue4/jarvenpaa.html>.

- **Jeffrey L. Bradach, and Robert G. Eccles Bryson, John M., Barbara C. Crosby, Melissa M. Stone, Emily Saunoi-Sandgren, and Anders S. Imboden.** 2011. The Urban Partnership Agreement: A Comparative Study of Technology and Collaboration in Transportation Policy Implementation. Report no. CTS 11-07, Center for Transportation Studies, University of Minnesota.
- **Jehn, K.** (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- **Jehn, K. (1997).** A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- **Jiménez J.** (2007). Retos de los equipos virtuales de trabajo. *Revista Digital*.
- **Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K.** (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *Mis Quarterly*, 29(1), 113-143.
- **Keith R Dixon, Niki Panteli** (2010): From virtual teams to virtuality in teams.
- **Kimble MO, Kaufman ML, Leonard LL, Nestor PG, Riggs DS, Kaloupek DG, Bachrach P.** Sentence completion test in combat veterans with and without PTSD: Preliminary findings. *Psychiatry Research*. 2002;113(3):303–307.
- **Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B.** 2001. Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 54: 645– 667.
- **Kobrin, S.J.** (1991). The implications of global integration for the national control of technology. En T. Agmon and M. A. Von Glinow (eds.), *Technology Transfer in International Business*: 29-36. New York: Oxford University Press.
- **Kogut, B.** (1985). Designing global strategies: profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*. 27(1): 27-38.
- **Kristof, A.F., Brown, K.G., Sims, H.P. y Smith, K.A.** (1995). The virtual team: a case study and inductive model. En Beyerlein, Johnson y Beyerlein (eds). *Advances in interdisciplinary studies of work teams: knowledge work in teams*. Vol.2. JAI Press, Greenwich, CT.
- **Lewis Coser** (1956) *The Functions of Social Conflict*
- **Lipnack, J. y Stamps, J.** (1997). *Virtual teams: reaching across space, time and organization with technology*. Wiley.
- **Lipnack, J. y Stamps, J.** (2000). *Virtual teams. People working across boundaries with technology*. Second edition. John Wiley and Sons, Inc, EUA.
- **Löwendahl, B.** (1997). *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen: Handelshöjskolens Forlag.

- **Lucas, H.C. y Baroudi, J.** (1994). The role of information technology in organization design. *Journal of Management Information System*. 10, 4.
- **Martínez Moreno, N. F.** (2010). Tesis para el grado de Maestra en Estudios Organizacionales. "Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como instrument de nuevas formas organizacionales: el caso de una organización virtual de información deportiva". Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Posgrado en Estudios Organizacionales. Mexico. D.F.
- **Maruping, L. M., & Agarwal, R.** (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6) 975- 990.
- **Mayer, R.C., Davis, J.H. y Schoorman, F.D.** (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. Vol. 20, nº3: 709-734.
- **Maznevski, M.L. y Chudoba, K.M.** (2000). Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*. 11(5): 473-492.
- **McAllister, D. J.**, "Affect and Cognitive-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations." *Academy of Management Journal*, 38 (1): (1995) 24-59.
- **McGrath, J. E.** (1984). *Groups: Interaction and Performance*, Englewood cliffs, N J: Editorial Prentice-Hall Inc.
- **McGrath, J.E. y Hollingshead, A.B.** (1993). Putting the Group back in Group Support Systems: Some Theoretical Issues about Dynamic Processes in Groups with Technological Enhancements, pp. 78-96
- **McKenna KYA, Green AS, Gleason MJ.** (2002). Relationship formation on the Internet: What's the big attraction? *J. Soc. Issues* 58(1):9–31
- **Miles, R. E. y Snow, C.C.** (1986). *Network Organisations, New Concepts for New Forms*. *California Management Review*. 28 (Spring): 62-73.
- **Mintzberg, H.** (1998). Covert leadership: notes on managing professionals. *Harvard Business Review*. Nov-Dec: 140-147.
- **Miranda, S. y Bostrom, R.** (1993. -1994). The impact of group support systems on group conflict and conflict management. *Journal of Management Information Systems*. Tomo 10, Nº 3; pp. 63, 33.
- **Monge, P.R., & Kirste, K.K.** Measuring proximity in human organizations. *Social Psychology Quarterly*, 1980, 43, 110-115
- **Montoya-Weiss, M.M.; Massey, A.P. and Song, M.** (2001). Getting it together: temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*. 44(6): 1251-1262.

- **Mortensen M., Hinds P. J.** Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *Internat. J. Conflict Management* (2001) 12(3):212–238
- **Mowshowitz, A.** (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40 (9): 30-37.
- **O'Hara-Devereaux y Johansen, R.** (1994). *Globalwork: Bridging Distance, Cultura and Time*. Jossey-Bass. San Francisco.
- **Pape, W.** (1997). Group insurance: Virtual teams can quickly gather the knowledge of even far-flung staff. *Inc.*, 19, 29-30.
- **Pauleen, D.J.** (2003). *Virtual teams. Project, protocols and processes*. Idea Group Publishing.
- **Pearn Kandola** (2006). *Psicología de la comunicación efectiva en negocios para grupos geográficamente dispersos*.
- **Peiró, J.M^a, Martínez-Tur, V. y Ramos, J.L.** (1999). El triángulo de la calidad de servicio: una aproximación psicosocial. *Papeles del Psicólogo*, 74, 18-24.
- **Peñarroja, V., Orengo, V., Ripoll, P., Sánchez, J. y Zornoza, A.** (2015). "How feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model" *Computers in Human Behavior*, Vol. 48, pp 9-16.
- **Piccoli, G., Powell, A. e Ives, B.** (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359-379.
- **Platt, L.** (1999). Virtual team: where is everyone? *Journal of Quality and Participation*. September/October: 41-43.
- **Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L., & Kim** (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal*, 49, 679 – 692.
- **Poole, M. S. & DeSanctis, G.** (1992). Microlevel structuration in computer-supported group decision-making. *Human Communication Research*, 19, 5-49
- **Powell, A., Piccoli, G e Ives, V.T.** (2004). A review of current literature and directions for future research. *Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.
- **R. K. Jain, H. C. Triandis** (1997) .*Management of research and development organizations: managing the unmanageable*.
- **Rhoads, M.** (2010). Face-to-Face and Computer-Mediated Communication: What Does Theory Tell Us and What Have We Learned so Far? *Journal of Planning Literature*, 25(2), 111-122.
- **Richard L. Daft and Robert H. Lengel De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R.** (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), *International*

handbook of organizational teamwork and cooperative working (pp. 151–166). Chichester, United Kingdom: Wiley.

- **Rico, R. y Cohen, S.** (2007). Effects of task interdependence and type of communication on performance in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 261-274.
- **Rico, R., Alcover, C.M^a, Sánchez-Manzanares Sproull, L. y Kiesler, S.** (1986). Reducing social-context cues-electronic mail in organizational communication. *Management Science*, 32(11), 1492-1512.
- **Robbins, S.** (1998). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Octava edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México
- **Robbins, S.** (2004). *Comportamiento Organizacional. Décimaedición*. Prentice Hall Hispanoamericana. México
- **RUIZ, J. (2002)**. Gestionar Equipos Virtuales. Disponible en:
- **S Paul, P Seetharaman, I Samarah, PP Mykytyn** - *Information & Management*, 2004. Impact of heterogeneity and collaborative conflict management style on the performance of synchronous global virtual teams
- **Saavedra, R. P., Earley, P. C., & Van Dyne, L.** 1993. Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78: 61-72.
- **Shamir, B.** (1999). Leadership in boundaryless organizations: Disposable or indispensable? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8: 49-71.
- **Simon H.** "A behavioral model of rational choice", *Quarterly Journal of Economics* 69, pp. 99-118, 1955.
- **Snellman, C.L.** (2014). "Virtual Teams: Opportunities and challenges for e-leaders"
- **Staples, D.S.** (1996). An investigation of some key information technology-enabled remote management and remote work issues. Conference proceedings of the Australasian Conference on Information Systems. University of Tasmania. Hobart. Australia.
- **Teo, H.H., Tong, Y. y Yang, X.** (2013). "Spontaneous virtual teams: Improving organizational performance through information and communication technology" *Business Horizons*, Vol. 56, pp 361-375
- **Tohidi, H.** (2011). "Teamwork productivity and effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology". *Procedia Computer Science*, Vol. 3, pp 1137-1146
- **Townsend, A.M., DeMarie, S.M. y Hendrickson, A.R.** (1996). Are you ready for virtual teams? *HRMagazine*. Pp. 122-126.

- **Van der Smagt, T.** (2000). Enhancing virtual teams: social relations vs. communication technology. *Industrial Management & Data Systems*, 100(4), 148-156
- **Van der Vegt, G.S., Emans, B.J., y Van de Vliert, E.** (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54, 51-69
- **Wall, V., & Nolan, L.** (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033–1052
- **Young, R.** (1998). The wide-awake club. *People Management*. 4(3):46-49.
- **Zack, M.** (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*. Summer, 45-58.
- **Zornoza, A., Orengo, V. y Peñarroja, V.** (2009). Relational capital in virtual teams: the role played by trust. *Social Science Information*, 48(2), 257-281.