



UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Instituto Empresa y Humanismo

“CONFLICTOS EN EQUIPOS VIRTUALES”

Disertación

Para aplicar al título de Doctor por:

Patricio Fay

Bajo la supervisión de

Prof. Dr. Ricardo Crespo

Prof. Dr. Tomás Farchi

Pamplona, España, marzo de 2019

ÍNDICE

ABSTRACT	V
----------------	---

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DEL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS VIRTUALES

1. Introducción	1
2. Descripción de la investigación	3

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. Estado actual. Ventajas y desventajas de los equipos virtuales.....	9
2. Antecedentes de las nuevas formas de trabajo.....	18
3. Las nuevas formas de trabajo como fenómeno de estudio multidisciplinario	23
4. Qué se entiende por un equipo virtual	28
5. Características comunes a los equipos virtuales	31
6. Equipos virtuales globales.....	37
7. El impacto de la diversidad y la cultura en los conflictos en equipos virtuales	38

CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL. EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS VIRTUALES

1. Conflicto. Atribución y resolución.....	49
2. El conflicto asociado a las nuevas formas de trabajo	56
3. Los efectos del trabajo distribuido en la motivación y desmotivación de las personas	64
4. La distancia y el conflicto	69

5. La intermediación tecnológica y el conflicto.....	79
6. El conflicto y el desempeño en los equipos virtuales	88
7. El conflicto como proceso dinámico.....	98
8. El impacto de las diferencias culturales en los equipos virtuales	104
8.1. Individualismo y colectivismo en Hofstede.....	110
8.2. Culturas específicas y difusas según Trompenaars	114
8.3. Culturas de alto y bajo contexto según Hall.....	118

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

1. Diseño de la investigación	123
2. Selección de la muestra.....	124
3. Análisis.....	129

CAPÍTULO V: RESULTADOS

1. La diversidad y su efecto en los conflictos operativo y afectivo	134
2. Efectos de ritmos temporales en el conflicto procesal.....	137
3. Los niveles de confianza y su efecto en los conflictos operativo y afectivo	139
4. El uso de la tecnología y su efecto en los conflictos operativo, procesal y afectivo	142
5. Los conflictos operativo, procesal y afectivo y su impacto en el desempeño	144
6. Los encuentros cara a cara y el uso de la tecnología	147
7. El conflicto generado por el uso de la tecnología y el efecto moderador de la identidad compartida	149
8. El manejo del conflicto para moderar sus impactos en el desempeño.....	151
9. Los equipos de culturas individualistas y colectivistas, y el uso de herramientas virtuales	153

10. Los equipos de culturas específicas y difusas, y el uso de herramientas virtuales	155
11. Los equipos de culturas de alto y bajo contexto y el uso de herramientas virtuales	157
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN Y CONTRIBUCIÓN TEÓRICA.....	159
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	173
1. La construcción inicial de los equipos virtuales	178
1.1. El equipo correcto	179
1.2. El liderazgo correcto	180
1.3. Los puntos de contacto apropiados	181
1.4. La tecnología adecuada.....	183
2. La adecuada administración del conflicto en los equipos virtuales.....	187
CAPÍTULO VIII: LIMITACIONES E INVESTIGACIÓN FUTURA.....	191
ANEXO I: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	193
REFERENCIAS	197

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS

Cuadro 1: La diversidad y los tipos de conflicto	40
Cuadro 2: Conflictos operativo, procesal y afectivo.....	50
Cuadro 3: El trabajo virtual y la desmotivación	66

Cuadro 4: La virtualidad y el desempeño	96
Cuadro 5: Empresas donde se hicieron las entrevistas	125
Gráfico 1: Individualismo y colectivismo por países.	113
Gráfico 2: Culturas específicas y difusas por países.....	117
Gráfico 3: Culturas de alto y bajo contexto por países	121
Tabla 1: La diversidad y el conflicto operativo y afectivo	136
Tabla 2: Husos horarios y conflicto procesal.....	139
Tabla 3: La confianza y el conflicto operativo y afectivo	141
Tabla 4: El uso de la tecnología y el conflicto operativo, procesal y afectivo.	143
Tabla 5: Los conflictos y el desempeño.....	146
Tabla 6: Encuentros cara a cara y el uso de la tecnología	148
Tabla 7: El conflicto generado por la tecnología y el efecto moderador de la identidad compartida y los encuentros cara a cara.....	150
Tabla 8: El manejo del conflicto para reducir sus efectos en el desempeño	152
Tabla 9: Los equipos de culturas individualistas y colectivistas y el uso de herramientas virtuales	154
Tabla 10: Los equipos de culturas específicas y difusas y el uso de herramientas virtuales.	156
Tabla 11: Los equipos de culturas de alto y bajo contexto y el uso de herramientas virtuales.	158
Figura 1: Antecedentes del conflicto operativo	161
Figura 2: Antecedentes del conflicto procesal	162
Figura 3: Antecedentes del conflicto afectivo.....	163
Figura 4: Modelo integrado del conflicto en los equipos virtuales.....	166

ABSTRACT

Los avances en las tecnologías de la comunicación, unidos al fenómeno de la globalización, han favorecido la aparición de equipos virtuales. El aumento en el uso de equipos virtuales no es una realidad exclusiva de grandes empresas multinacionales, sino que cada vez es más común conocer datos de empresas de diversos tamaños, en variadas regiones del mundo, que adhieren a esta modalidad por el acceso cada vez más fácil a diferentes medios tecnológicos de comunicación. Estos equipos tienen una gran disposición para el conflicto, debido a que sus miembros trabajan en grupos diversos y atraviesan límites culturales, geográficos y de zonas horarias. Sobre la base de la revisión de la literatura existente se desarrollaron proposiciones sobre los antecedentes y efectos del conflicto en esos equipos. Las mismas fueron exploradas a través de entrevistas a miembros de equipos virtuales. La mayoría de las entrevistas se hicieron con miembros de equipos virtuales que trabajan en América Latina, o forman parte de equipos donde uno o más miembros trabajan en América Latina. Además. Se incluyen varios casos de pequeñas y medianas empresas que operan en la región latinoamericana. Fruto de este trabajo, se encontró que las diferencias culturales tienen un impacto en los distintos tipos de conflicto, operativo, procesal y afectivo. En los equipos integrados por miembros de países de América Latina se observa una dinámica particular,

con una mayor tendencia a la generación de conflictos en equipos virtuales, y más específicamente los relacionados al conflicto procesal por los diferentes ritmos temporales, ausencia de información contextual, dificultades en la transmisión de la información, coordinación y sincronización. Las proposiciones fueron confrontadas usando un modelo de investigación cualitativa para guiar la investigación futura y la práctica de soluciones a los conflictos en equipos virtuales.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DEL CONFLICTO EN EQUIPOS VIRTUALES.

1. Introducción

Un alumno argentino en una clase en una escuela de negocios comentaba la dificultad cultural de trabajar de modo virtual en el contexto latinoamericano: “la comunicación es más difícil, el orden es más difícil, el seguimiento de una agenda es más difícil. Todo es más difícil al trabajar virtualmente en América Latina”¹.

Los equipos virtuales, presentan desafíos diferentes a los equipos tradicionales donde los integrantes se ven cara cara. Aquellos equipos se encuadran dentro de lo que se denomina comúnmente como nuevas formas de trabajo. Además de equipos virtuales, son llamados también equipos distantes, equipos geográficamente distribuidos, teletrabajo, trabajo flexible, etc.

¹ Alumno en una clase de la profesora Marta Elvira sobre equipos virtuales, en febrero de 2018, en el IAE Business School, Argentina.

El tema es relevante porque se aprecia una tendencia hacia un uso más generalizado de la comunicación virtual para trabajar en equipos. Si bien hace algunos años esta realidad era más percibida en compañías grandes, hoy en día muchas de las pequeñas empresas adoptaron la modalidad del trabajo virtual, incorporando, entre otras cosas, el trabajo desde la casa, cuando esto es posible. La facilidad de acceso a la tecnología y el ahorro de costos, han sido impulsores de este nuevo modo de trabajar. Sin embargo, no todo es fácil cuando se trabaja de modo virtual. En la literatura vigente se muestra una realidad que no siempre es positiva, ya que la virtualidad genera problemas de comunicación, faltas de entendimiento, dificultad para crear un equipo cohesionado, problemas cuando la tecnología no funciona adecuadamente, diferencias culturales que complican los acuerdos, etc.

El crecimiento exponencial y los desafíos inherentes de los equipos virtuales subrayan la necesidad de una teoría y una investigación para colaborar con las organizaciones en el diseño, la estructura y el manejo de estos equipos.

Este trabajo de investigación contribuye al conocimiento de la dinámica de los equipos virtuales de la siguiente manera:

En primer lugar, se presenta un modelo comprensivo que interrelaciona las variables que conforman los equipos virtuales, y que estaban dispersas en la literatura.

En segundo lugar, hay una adaptación de ese modelo a la realidad de América Latina, entendiendo que las características particulares de la cultura de esa región, influyen significativamente en los patrones observados del trabajo en equipos virtuales.

Finalmente, se describen las barreras y las soluciones prácticas para administrar los conflictos en los equipos virtuales, y se presentan posibles soluciones.

2. Descripción de la investigación

En primer lugar, se describieron los antecedentes de las nuevas formas de trabajo. En el siglo XIX se produce el éxodo masivo desde el campo a la ciudad impulsado por la revolución industrial. El modo de trabajar estaba asociado a la fábrica, y las tareas eran mecánicas bajo un mecanismo de dirección basado en el comando y el control. El comercio a escala global dio lugar en pleno siglo XX al trabajo en oficinas con el avance de los servicios asociados al comercio global. La irrupción de internet y diferentes

aplicaciones en nuevas tecnologías de la comunicación, favorecieron nuevas formas de trabajo, gracias a sus bajos costos y facilidad en el uso. Todo esto provocó una verdadera explosión en la cantidad y calidad del uso de la tecnología en el trabajo, dando origen al trabajo virtual. El trabajo virtual es el que hacen personas que están distribuidas geográficamente, trabajando juntas, aunque al menos una de ellas no se encuentre en el mismo lugar físico que las demás. Para el trabajo virtual se usa tecnología de la comunicación, para ayudar a las personas a conectarse cuando están en lugares distantes.

En el Capítulo II se describen las nuevas formas de trabajo, desde diversos ángulos, como un fenómeno de estudio multidisciplinar, donde el *management*, la tecnología, la comunicación y la cultura, entre otras disciplinas, ayudan a explicarlo. Los equipos virtuales tienen características comunes: hacen un uso intensivo de la tecnología y permiten que personas ubicadas en distintos lugares puedan trabajar juntas. También pueden contar con talento profesional en lugares distantes, y ofrecen flexibilidad en horarios y hasta la posibilidad de trabajar desde la propia casa. Dada la posibilidad de trabajar más allá de las fronteras nacionales, los equipos virtuales pueden ser globales, y diversos culturalmente. Luego de describir a los equipos virtuales, y su crecimiento motivado, entre otras cosas, por el acceso a la tecnología, se enumeran los distintos tipos de conflictos posibles asociados a los equipos

virtuales. El estudio del funcionamiento de estos equipos, permite concluir que hay fenómenos asociados a los equipos virtuales que favorecen la formación del conflicto.

En el Capítulo III se describen los fenómenos de conflicto asociados a la distancia, la intermediación tecnológica y las diferencias culturales. Una vez descriptos los procesos de formación de conflictos, se desarrollan las proposiciones que son confrontadas posteriormente con los resultados de una investigación cualitativa.

En el Capítulo IV se explica el diseño de la investigación, que tiene como fuente de información entrevistas que se hicieron a ejecutivos de empresas de distinto tamaño que operan en distintos países. Estos ejecutivos lideran o forman parte de equipos con integrantes ubicados en distintos lugares dentro de su propio país o trabajan con otras personas de su país o de otros países. Se resumieron las respuestas de los entrevistados, analizando:

a. Los efectos de la diversidad, los ritmos temporales (también llamados zonas horarias o husos horarios), la distancia y la intermediación tecnológica y su impacto en los distintos tipos de conflicto: operativo, procesal y afectivo.

b. El impacto de los distintos tipos de conflicto en el desempeño de los equipos virtuales.

c. Las diferencias culturales y su impacto en los equipos virtuales.

d. Las propuestas de solución a los conflictos.

En el Capítulo V se muestran los resultados de la investigación cualitativa, confrontándolos con las proposiciones. Para aportar rigor cualitativo al trabajo de investigación se usó la metodología sugerida por Gioia et al (Gioia, Corley y Hamilton, 2012).

En el Capítulo VI se presenta un modelo teórico, incluyendo las contribuciones de este trabajo de investigación. Ese modelo explica los antecedentes del conflicto, y medidas de prevención, moderación y administración de los éstos en equipos virtuales.

En el Capítulo VII se enumeran las conclusiones y recomendaciones para el trabajo en equipos virtuales, según los comentarios recogidos en las entrevistas.

Finalmente, en el Capítulo VIII se describen las limitaciones del trabajo de investigación y las posibilidades de investigaciones futuras.

Esta investigación pretende contribuir a entender mejor el rol de la cultura en los equipos virtuales y la necesidad de aplicar mecanismos para prevenir, mitigar y administrar los conflictos en los equipos virtuales. La distancia geográfica genera conflictos, y también los generan el uso de la tecnología.

Pero la tecnología no es una característica exclusiva de los equipos virtuales. Los equipos presenciales también usan tecnología. La distancia geográfica, en cambio, es una característica propia de los equipos virtuales, que deben usar tecnología, como único medio de comunicación cuando no pueden verse cara a cara. Esto se ha estudiado anteriormente, y hay gran cantidad de publicaciones que tratan sobre equipos virtuales, y los conflictos del trabajo distante. Sin embargo, no he encontrado en las entrevistas realizadas, una conciencia plena de las dificultades que tendrán que enfrentarse en los equipos virtuales cuando se decide y diseña un equipo. Y el factor cultural es un factor determinante en la generación y desarrollo del conflicto.

En este trabajo, la contribución principal incluir el factor cultural como origen del conflicto en equipos virtuales, y más específicamente, en equipos con miembros de países latinoamericanos. Los equipos virtuales generan más conflictos de todos los tipos, operativo, procesal y afectivo, que los equipos presenciales. Pero los equipos con miembros de países latinoamericanos deberían prestar especial atención al conflicto procesal. El desarrollo del trabajo puede complicarse por diferencias culturales que afectan el ritmo de trabajo, su coordinación, y los modos diferentes de comunicación. La tendencia actual, salvo algunos casos, va a favor de la construcción de equipos virtuales, favorecidos por el desarrollo de las tecnologías de la comunicación.

Pero los líderes de esos equipos, en su diseño, formación y desarrollo deberían ser conscientes de los problemas que pueden presentarse. Esto aplica particularmente a los equipos integrados por miembros de países latinoamericanos. Esto es lo diferencial de este trabajo, y, es complementario al mismo tiempo, de todo lo investigado y escrito sobre conflictos en equipos virtuales.

CAPÍTULO II: REVISION DE LA LITERATURA

1. Estado actual. Ventajas y desventajas de los equipos virtuales.

Los equipos virtuales –aquellos cuyos miembros se encuentran geográficamente distribuidos-, representan, hoy en día, más una norma que una excepción. La disponibilidad y el avance en el uso de las tecnologías de la comunicación han actuado como factores disparadores del aumento del trabajo a distancia. Hoy en día, es muy común encontrarse con individuos que trabajan de modo virtual, formando parte de equipos distribuidos en distintos lugares de un país, o en distintas partes del mundo. Esto no se da únicamente en compañías grandes que operan en distintas regiones del mundo, sino también en muchas empresas pequeñas, donde el bajo costo del acceso a tecnologías de la comunicación permite un uso cada vez más generalizado de éstas.

La flexibilización del horario laboral y el aumento de los teletrabajores, ha despertado un renovado interés en el mejor aprovechamiento de los espacios físicos de trabajo, generando ahorro de costos para muchas empresas donde hay menos oficinas y se gasta menos dinero en servicios para el sostenimiento y mantenimiento de los espacios físicos. Algunas organizaciones se dieron

cuenta de que usando trabajo distribuido podían ahorrar dinero en espacios físicos (Cascio, 2000), ser más eficientes en las distribuciones de espacios de oficinas (Buono y Bowditch, 2003) y contratar con más facilidad a individuos talentosos que viven en lugares distantes (Cramton y Hinds, 2005).

Estos cambios en los deseos y demandas de los empleados, las políticas organizacionales y nuevas tecnologías han facilitado cambios significativos en cómo se hace el trabajo. Parecería que las tendencias de la tecnología y las necesidades de los empleados evolucionan a lo largo del tiempo para hacer del trabajo distribuido, distante o virtual, el tipo de trabajo del futuro.

Las personas tienen diferentes razones o motivos para trabajar a distancia, en equipos virtuales, de un modo distribuido. Entre esas diferentes razones o motivos, se pueden enumerar algunos como (Rockman y Pratt, 2015):

1. El adecuado balance entre la administración del trabajo y las demandas familiares.
2. El hecho de que esa elección podría ayudar en el desarrollo de la propia carrera.
3. La posibilidad de lograr que el trabajo sea más placentero.
4. La percepción de que esa forma de trabajo puede ayudar a la mejor ejecución de la tarea.

5. La realidad de que poca gente del propio equipo trabaja en la oficina, y por lo tanto no se ven razones para ir a la oficina.
6. La realidad de que el jefe o quien está a cargo del equipo no está mucho en la oficina y, en consecuencia, no se encuentra el beneficio de ir a la oficina.
7. El hecho de ser parte de un equipo global.

En 2012 una encuesta entre 379 profesionales de Recursos Humanos (SHRM, 2012) encontró que el 46% de los participantes reportaron que sus organizaciones usan equipos virtuales. En la misma línea, una encuesta de 2014 entre 3.000 ejecutivos de más de 100 países, indica que el 40% de los empleados de sus organizaciones empleaban al menos la mitad de su tiempo de trabajo en equipos virtuales y el 77% de esos equipos eran multiculturales (RW CultureWizard, 2014).

Del año 2005 al 2017, el número de teletrabajadores (excluyendo a los trabajadores autoempleados) en Estados Unidos ha aumentado un 115%, y se estima que hay 3,7 millones de empleados que trabajan desde su casa, al menos la mitad del tiempo (workflexibility.org). Otros datos son coincidentes: el porcentaje de teletrabajadores se ha incrementado un 80 por ciento en los últimos diez años, mientras que se estima que el número total de teletrabajadores supera los 3 millones solamente en los Estados Unidos

(Global Workplace Analytics, 2013). WorldatWork, una organización de recursos humanos de Estados Unidos publicó un informe, llamado *Trends in Workplace Flexibility*, que recoge respuestas de 279 empresas. Ese estudio, comparado con otro similar del año 2015, reportaba que el teletrabajo para cubrir necesidades puntuales había aumentado del 56 al 61% entre 2015 y 2017. El teletrabajo semanal, mediante el cual los empleados trabajaban una vez a la semana desde su casa, había aumentado del 53 al 61% en el mismo período. Y el teletrabajo a tiempo completo, había aumentado del 34 al 38% también en el mismo período. El teletrabajo para cubrir necesidades puntuales mostraba un crecimiento del 85% en 2015, al 89% en 2017 (WorldatWork, 2017).

Hay algunos cuestionamientos sobre la muerte de la oficina en su dimensión espacial como tal y el futuro del trabajo distribuido (Hardy, 2011). Desde una perspectiva distinta, parecería que las personas aún desean algo como la oficina tradicional. Las personas que pasan bastante tiempo trabajando aisladamente fuera del espacio común de trabajo aún extrañan los beneficios sociales y de trabajo compartido de la vieja oficina. Quizá esto haya sido la causa de un debilitamiento en la tasa de crecimiento de las distintas formas de teletrabajo (Global Workplace Analytics, 2013).

Mientras los equipos virtuales proveen un número de ventajas a las organizaciones, hay también un número de desafíos inherentes que resultan de la virtualidad de esos equipos. En la encuesta antes mencionada, se indicó que la falta de interacción cara a cara en equipos virtuales provocó desafíos significativos afectando la confianza (en el 67% de los casos), la toma de decisiones (en el 55% de los casos), el manejo del conflicto (en el 54% de los casos), y la expresión de opiniones (en el 53% de los casos) (RW CultureWizard, 2014).

La cantidad de artículos académicos que aborda el tema es un reflejo de la relevancia que tiene el tema en la actualidad.

La investigación en estas formas distribuidas de trabajo se ha focalizado primariamente en dos áreas:

- I. por un lado, en los efectos del trabajo virtual en los resultados individuales, como por ejemplo la satisfacción con el trabajo, la autonomía para desarrollarlo y el desempeño logrado (Gajendran y Harrison, 2007)
- II. por otro lado, en los efectos de la distancia en los procesos y resultados de los equipos (Hertel, Geister y Konradt, 2005; Kirkman, Rosen, Tesluk y Gibson, 2004; Malhotra y Majchrzak, 2004).

Hay numerosas ventajas relacionadas con los equipos virtuales, por la posibilidad de hacer colectivamente cosas que los equipos presenciales no pueden hacer.

Entre las ventajas se incluyen:

1. la posibilidad de reunir a un equipo que maximice la especialización funcional sumando a profesionales que están geográficamente dispersos;
2. lograr una productividad continua de siete días completos a la semana usando diferentes husos horarios en ventaja propia;
3. la baja de costos al reducir viajes y traslados;
4. compartir conocimiento a través de los límites geográficos y diferentes unidades organizacionales.

A pesar de las ventajas de los equipos virtuales, la investigación ha demostrado que los equipos virtuales presentan una cantidad de desafíos distintos y mayores comparados con los equipos presenciales.

Algunas de las desventajas incluyen (Dulebohn y Hoch, 2017):

1. dificultades en la comunicación y la colaboración;
2. baja calidad de medios de interacción comparados con el encuentro cara a

- cara en equipos presenciales;
3. una potencial disminución de involucramiento por parte de los miembros del equipo;
 4. dificultades para crear confianza y responsabilidad compartida entre sus miembros;
 5. aislamiento;
 6. altos niveles de distancia social, y grandes desafíos para monitorear y dirigir esos equipos.

Frente a la dificultad de lograr los resultados deseados trabajando de modo virtual, algunas compañías tomaron decisiones para revertir la situación. Algunos casos paradigmáticos fueron los de Yahoo!, Best Buy e IBM.

Best Buy y Yahoo! han cambiado sus políticas de teletrabajo, para incentivar la vuelta a la oficina (Pepitone, 2013).

Marissa Mayer, ex CEO de Yahoo! tomó una decisión que, en algún sentido, se consideró como paradigma al pensar en el trabajo virtual. La decisión fue volver atrás con la política de ofrecer la posibilidad de trabajo flexible a sus empleados, siendo esa una cultura que había sido tradicional de la empresa por años. En un extracto de la carta enviada a los empleados de Yahoo!, explicaba la decisión:

“Para convertirnos en el mejor lugar para trabajar, la comunicación y la colaboración serán importantes, y por lo tanto necesitamos trabajar codo a codo. Por eso es crítico que estemos todos presentes en nuestras oficinas. Algunas de las mejores decisiones e inspiraciones se generan en charlas en los pasillos y en la cafetería, encontrándose con gente nueva, y organizando reuniones no planificadas. La rapidez y la calidad se sacrifican muchas veces cuando trabajamos desde nuestra casa. Necesitamos ser un solo Yahoo!, y eso empieza por estar físicamente todos juntos” (Recogido en www.expansion.mx, 26 de febrero de 2013).

En 1979, la compañía IBM introdujo un nuevo experimento. Instaló terminales en los hogares de cinco empleados, permitiéndoles trabajar desde su casa. La idea fue una verdadera novedad en ese momento, y hacia el año 1983, unos 2.000 empleados de la compañía trabajaban remotamente. Los directivos de IBM se dieron cuenta de que podía ahorrar enormes cantidades vendiendo edificios e institucionalizando el trabajo de modo distante. Hacia el año 2009, IBM reportó que un 40% de los 386.000 empleados de la compañía en 173 países no tenía ninguna oficina, permitiéndole un ahorro de dos mil millones de dólares de espacios físicos. Sin embargo, en marzo de 2017 IBM envió un mensaje a miles de sus empleados para volver a las oficinas reales y físicas nuevamente. Esto pareció ser una reacción a una caída continuada de

ingresos durante 20 cuatrimestres seguidos. Y, también, un intento de imitar a compañías como Apple y Google que nunca se adhirieron al trabajo remoto.

Aetna y Best Buy tomaron medidas similares a Yahoo! e IBM (Useem, 2017).

Aunque los casos descriptos anteriormente muestran casos de grandes empresas que deciden volver a prácticas de trabajo tradicionales, la tendencia muestra un aumento del trabajo en equipos virtuales, y por el momento parecería que ese aumento es progresivo, principalmente debido a la facilidad en el acceso a la tecnología. El desafío es, por un lado, hacer un buen diagnóstico de la situación con los beneficios y dificultades que acarrea el trabajo virtual. Y, por otro lado, plantear soluciones para corregir los conflictos asociados a la virtualidad.

Esto genera preguntas sobre si realmente las políticas de trabajo flexible son absolutamente positivas.

Mientras las organizaciones se mueven hacia un estado más virtual, una pregunta importante es cuáles serían los elementos del trabajo fuera de la oficina que deberían mantenerse y cuáles evitados, y qué nuevos elementos deberían ser agregados. Al mismo tiempo los líderes y los miembros de los equipos pueden redescubrir la importancia del trabajo presencial, una vez que han perdido esa condición (Carlson, 2013).

En conclusión, la oferta de trabajo flexible puede ser satisfactoria cuando las personas se sienten consideradas al tener opciones diferentes de trabajo y pueden también hacer sus tareas con mejores niveles de productividad. El problema es la realidad del aislamiento cuando se trabaja fuera de la oficina, por el efecto desmotivador de no compartir momentos con otras personas en la oficina. El descubrimiento aquí sugiere que estos tipos de políticas de trabajo flexible pueden tener beneficios para los que pueden acceder a esa posibilidad, pero al mismo tiempo enormes retrocesos para los que se quedan trabajando en la oficina.

Esto traslada la pregunta desde el por qué las personas deberían trabajar de modo remoto, a por qué las personas deberían quedarse en la oficina, cuáles son las funciones que el trabajo en la oficina satisface, y a qué tipo de conflictos se enfrentan las organizaciones en uno y otro caso.

2. Antecedentes de las nuevas formas de trabajo

Hay quienes afirman que se ha superado el concepto de oficina, porque el trabajo ya no se asocia a un lugar donde se va, sino a un servicio que se presta.

El comienzo del siglo XXI ha sido testigo de los cambios mencionados, tanto en las condiciones físicas del trabajo como en su organización a nivel de individuos y de equipos, con el consiguiente aumento del trabajo virtual.

Para dar una mejor explicación a las nuevas formas de trabajo, es necesario hacer un breve repaso de las características del trabajo desde la revolución industrial de mediados del siglo XIX.

Desde la transición del trabajo rural al urbano, hasta las condiciones actuales impulsadas principalmente por el uso intensivo de la tecnología, las características del trabajo han mostrado una dinámica que parece acelerarse a medida que pasa el tiempo.

En pleno siglo XIX y luego de la Revolución Industrial, se dio una transformación en el modo de trabajar, que pasó de ser rural a urbano, dando origen a los masivos traslados del campo a la ciudad.

“El local del herrero del pueblo fue abandonado, así como el zapatero, el sastre dejó su banco, y todos estos trabajadores dejaron su pueblo y fueron a parar a las ciudades donde se construyeron grandes fábricas. Se abrieron las puertas a la mañana para que entren, y cuando terminaron por la tarde se cerraron. En silencio, estos hombres fueron a sus casas. Ya no llevaban las llaves de su negocio, porque el negocio, las herramientas y la llave pertenecen no a ellos, sino a su jefe” (Powderly, 1889, p. 91). Cuando esas personas

vivían en sus pueblos, había una conexión íntima entre el trabajo que hacían y la comunidad que se beneficiaba de sus productos y servicios. El trabajo, la familia, el descanso, la religión y la comunidad estaban interconectadas.

El modo de trabajar en el siglo XX estuvo mayormente asociado al edificio de oficinas, de tal modo que hacia el final del siglo los dos conceptos se convirtieron en sinónimos: ir a trabajar era sinónimo de ir a la oficina (Harrison, Wheeler y Whitehead, 2004). El cambio se vio reflejado en el proceso de urbanización y en el concepto de trabajo en un lugar fuera de la propia casa, y más concretamente en la oficina.

Entre las décadas de 1960 y 1980, se comenzó a hablar de sociedades regidas por la información, llamándolas de diversos modos, como “la industria del conocimiento”, “la sociedad de la información”, “la sociedad interconectada”, y la “sociedad postindustrial”. En años recientes, historiadores y estudiosos de las ciencias sociales han escrito sobre la diseminación de la información a través de sociedades y economías nacionales, poniendo el foco en temas como el impacto de este esparcimiento en instituciones y profesiones, el influjo en la cultura, la relación de la información con la globalización, el impacto político y económico de la información en la tecnología de la información, la tecnología de la información usada para el desarrollo económico, y el mundo digital. La llegada de internet, a fines del siglo XX, generó un cambio en los

términos de intermediación, con la consecuente modificación de la conducta del buscador de información, y la disminución de las actividades llevadas a cabo a través de medios tradicionales, como museos y bibliotecas. Los nuevos lugares en la búsqueda de información son ahora otros diferentes a la casa, la oficina o la biblioteca, como parques o cafeterías (William Aspray, 2011).

Los conceptos de las nuevas formas de trabajo no son nuevos en absoluto. Así, el origen de la palabra “telecommuting” acuñada por el estadounidense Jack Nilles, data de la década de 1970 (Van Meel, 2011).

Casi medio siglo atrás se proclamó el nacimiento de una “sociedad post-industrial”, donde la producción de la fábrica daría lugar al trabajo del conocimiento y las tecnologías de la información jugarían un rol crítico y dominante (Drucker, 1969; Bell, 1974).

Un editor de *The Economist* escribió en 1978: “*Seremos capaces de vivir en Tahití si queremos, y aún tener la posibilidad de trasladarnos virtualmente en forma diaria a nuestra oficina en Nueva York, Frankfurt o Tokio*” (Macrae, 1978).

“La oficina tal como la conocemos hoy en día está muerta. Para ser más precisos, habrá siempre algunas operaciones que requerirán obligatoriamente espacios como cubículos. Pero, de forma creciente, las

personas de negocios más exitosas son aquellas que están capacitadas para responder mejor, mantener sus costos bajos mientras son capaces de trabajar con sus clientes, balanceando las necesidades de recoger a sus hijos en el colegio, y manteniendo al mismo tiempo un hogar” (Lutz, 2013).

La necesidad de atender los requerimientos de la familia y el trabajo han existido siempre, pero la tecnología ha facilitado el dilema. Hay quienes afirman que la resolución de ese dilema favorece el hecho de que los empleados sean más felices y, por lo tanto, más productivos. Los avances en la tecnología han coincidido con las necesidades de los empleados de lograr un mejor balance entre la vida y el trabajo (Harpaz, 2002). Los empleados creen que, si tienen posibilidades de satisfacer adecuadamente esas necesidades de compatibilizar vida y trabajo, ellos serán más productivos (Bailey y Kurland, 2002). El crecimiento del trabajo virtual ha ocurrido mientras los directivos han adoptado la noción de que las organizaciones con trabajadores más felices funcionan mejor (Taris y Schreurs, 2009).

En síntesis, la tecnología ha facilitado la flexibilización del trabajo, haciéndolo de modo virtual, es decir fuera del lugar físico de trabajo. De aquí que la idea de “ir a trabajar”, ya no significa ir a la oficina. Con la proliferación de equipos distribuidos geográficamente, equipos globales, la colaboración a través de la tercerización, los trabajos por contratos, las fusiones y

adquisiciones, el teletrabajo, los edificios con múltiples oficinas, las oficinas satélites, y aún la posibilidad de obtener conexión de internet gratuita en cafés y lugares públicos, el concepto de oficina, sin dudas, ha cambiado.

3. Las nuevas formas de trabajo como fenómeno de estudio multidisciplinario

Los equipos virtuales conforman un fenómeno complejo y pueden, por ende, ser estudiados desde distintos ámbitos, como la psicología, la psicología social, la sociología, la antropología, la economía, la ciencia política, la historia, la geografía, la arquitectura, la teoría organizacional, la ingeniería y la tecnología de la información, entre otras ramas del saber (Baruch, 2001).

Así, las ramas del saber mencionadas estudian el fenómeno complejo de los equipos virtuales para entender el impacto que tienen en la sociedad y en la economía, las motivaciones humanas en busca de libertad y autorrealización en el trabajo, los efectos en la comunicación en equipos virtuales donde las personas no se ven físicamente cara a cara, la relación entre trabajo y vida familiar, y el conflicto generado por esas nuevas formas de trabajo, el uso de espacios físicos y su posible ahorro cuando se trabaja de modo virtual, entre otras.

Los tres ejes sobre los que se apoya el estudio de la realidad de las nuevas formas de trabajo son:

- I. la administración de los recursos humanos, con el foco en las personas realizando su tarea muchas veces en ámbitos distribuidos geográficamente;
- II. la tecnología de la información, particularmente las herramientas usadas para la tarea que hacen más accesible el trabajo a distancia;
- III. el trabajo de management o dirección de los espacios o ambientes de trabajo.

El primer eje en el que se apoya el estudio de las nuevas formas de trabajo es el foco en los individuos. Las nuevas formas de trabajo responden, entre otras cosas, a los deseos de motivación y auto-realización de las personas en el trabajo. En el estudio de la supervivencia de las organizaciones, se observa que éstas se adaptan a nuevas formas de trabajo porque buscan mejorar la motivación de los empleados, aumentar su satisfacción y su resultado, manifestado en las mejoras en la productividad.

El estudio de la interacción entre las características físicas del entorno del trabajo y las motivaciones personales, ha sido el tema de trabajos desde el

comienzo del siglo pasado. En 1927, Elton Mayo, profesor de universidad de Harvard, estudió los efectos de las características físicas del ambiente de trabajo en la productividad de los trabajadores. Lo hizo en la Western Electric Company, cerca de Chicago. Mayo contribuyó al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas y las necesidades y motivaciones de las personas. Presenta una dicotomía del *management*, donde los trabajadores son individuos que se auto-motivan, o tienden a no hacer nada y necesitan supervisión continua. Más allá del punto de vista tradicional de Frederick Taylor, según la cual había que dar instrucciones detalladas y supervisar la tarea de cada trabajador, Mayo puso énfasis en el lado creativo y participativo del trabajador, y en su afán de autodesarrollo. Con jerarquías y supervisión desacreditadas, los principios de la visión taylorista parecían en camino de extinción (Mc Gregor, 1960). En respuesta a esas ideas algunos empezaron a pensar en el ambiente de trabajo. En los libros de texto de los años setenta no se hacía mención a conceptos de oficina virtual, móvil o sin papeles, pero en cambio había un debate sobre el llamado “paisaje de oficina”. Este concepto había sido desarrollado a principios de la década del setenta por el equipo alemán Quickborner Team y se intensificó como fenómeno en los años siguientes (van Meel, 2000). En contraposición a la oficina estilo fábrica, el objetivo principal del paisaje de oficina no era la supervisión y el orden, sino

la creación de un ambiente de colaboración e igualdad en el trabajo. Este concepto estaba mucho más en línea con el tipo de empleados descritos en el experimento de Mayo, movidos por la automotivación, deseosos de igualdad e interacción, y también con las nuevas formas del trabajo actual.

El segundo aspecto a considerar en el estudio de las nuevas formas de trabajo es la irrupción masiva de la tecnología. El cambio en los modos de trabajar ha sido impactado drásticamente en los últimos años por el desarrollo de la tecnología y por el perfil demográfico de la fuerza de trabajo en muchos lugares del mundo. El uso de las computadoras desplazó al papel y el aumento de la movilidad y distribución geográfica de los miembros de los equipos de trabajo es hoy una realidad más que una excepción. Desde el punto de vista organizacional, el teletrabajo puede ubicarse dentro del contexto más amplio de estructura organizacional descentralizada, abarcando al trabajo hecho desde la casa, sumado al trabajo convencional de la oficina. No se trata de pensar en el factor trabajo asociado a la oficina, sino en tres factores que confluyen al hacerlo: el factor trabajo, el factor tecnología, y el factor hogar, con la tecnología como elemento aglutinante de los tres (Venkatesh y Vitalari, 1992).

Finalmente, el tercer aspecto clave es la dirección de los ámbitos de trabajo frente a sus nuevas formas. Un planteo recurrente es si las organizaciones de hoy en día están listas para estas ideas. Nenonen y Rasila dicen que en las

condiciones actuales el trabajo es algo que alguien hace, y no un lugar donde alguien va (Nenonen y Rasila, 2009). Sin embargo, la muy criticada “fábrica oficina” sigue vigente en la actualidad, debido, entre otras cosas, al estilo conservador de los empleados, a la inercia de la industria de las oficinas, y al miedo al cambio. Pero hay también una explicación más funcional y positiva. Los edificios de oficinas tienen una importante función social. Son el lugar donde el trabajo encuentra sentido a través de la interacción, donde se forman redes de contactos y amistades, donde los nuevos empleados son integrados y donde se forma el proceso de inculturación. Los que tienen roles de dirección deberían aplicar un adecuado balance entre oficina física y virtual. La distribución del trabajo es una parte crítica del trabajo del conocimiento en el ambiente actual de trabajo. El trabajo distribuido geográficamente ha expandido el concepto de ámbito de trabajo. Ahora se lo ve como una entidad que comprende un espacio social, virtual y físico, es decir el contexto social y las redes de contacto de una organización, las soluciones que ofrece la tecnología de la información y la comunicación.

“Los trabajadores del conocimiento trabajan en la oficina. A ellos les gusta la flexibilidad, y les gusta trabajar de vez en cuando en la casa. Sin embargo, saben que trabajar constantemente fuera de la oficina es como estar “fuera

del circuito”, incapaces de compartir comentarios, intercambiar conocimiento tácito, y construir capital social.” (Davenport, 2005).

En síntesis, es importante conocer las motivaciones de las personas, la capacidad de las herramientas tecnológicas, y el adecuado balance de trabajo en espacios físicos y virtuales, para entender mejor el fenómeno multidisciplinar de las nuevas formas de trabajo.

4. Qué se entiende por un equipo virtual

En la literatura vigente se hace mención normalmente a equipos virtuales para referirse a aquellos cuyos miembros trabajan en lugares distintos. Otros modos de referirse a estos equipos son equipos distantes, teletrabajo, y equipos geográficamente distribuidos, en contraposición a los equipos tradicionales, o equipos presenciales, donde los miembros trabajan codo a codo y se ven a menudo cara a cara. La mayoría de los estudios sobre la formación y el desempeño de los equipos se habían hecho sobre equipos presenciales, analizando la naturaleza y la dinámica de funcionamiento de esos conjuntos de personas donde los integrantes se veían cara a cara. En los primeros años del siglo XXI se hizo un estudio sobre trece equipos dispersos geográficamente, y

esto fue considerado como una excepción respecto a lo que se venía haciendo hasta el momento (Cramton, 2001).

El estudio del fenómeno de los equipos distribuidos geográficamente es relativamente reciente, refiriéndose a prácticas no tradicionales, en términos de modos y lugares, con tecnología de la información y con la comunicación para reemplazar o suplementar los modos tradicionales de trabajo. Mientras que las compañías se expanden geográficamente y las telecomunicaciones se convierten en algo más común, los grupos de trabajo a menudo se extienden a oficinas distribuidas en diferentes lugares, ámbitos de trabajo compartidos, hogares y cuartos de hotel. Armados con *laptops*, *wifi*, y teléfonos móviles, la mayoría de los profesionales pueden hacer su trabajo desde cualquier lugar.

Los equipos virtuales difieren de los convencionales. Un equipo podría definirse como un grupo de personas con objetivos comunes que son, al mismo tiempo, interdependientes. Los equipos virtuales se diferencian de los equipos presenciales, no en sus tareas, objetivos y misiones, sino en el modo como proceden a conseguirlos y en las dificultades que encuentran. Estos equipos pueden estar dispersos geográficamente, e interactuar de modo sincrónico y asincrónico, evitando algunas de las limitaciones más básicas de la comunicación electrónica, ofreciendo procesos que incluyen redes sociales,

blogs, wikis, motores de búsqueda, sitios compartidos, videos, webinars, etc. (Bell y Koslowski, 2003).

Hay consenso en la literatura (Gallenkamp, Picot, Assman, Drescher y Welp, 2010) en que un equipo virtual consiste en:

- dos o más miembros quienes,
- trabajan juntos interactuando para conseguir resultados conjuntos, mientras que,
- al menos una persona trabaja en un lugar, organización, o al menos en una zona horaria diferente, tal que,
- la comunicación y la coordinación del trabajo están basados predominantemente en medios tecnológicos de información y comunicación.

Según Mortensen y Hinds, los equipos virtuales pueden definirse también como aquellos equipos donde al menos dos de los miembros están ubicados en lugares distintos del resto. Esta distancia física se da en un rango que puede abarcar desde estar ubicados en diferentes edificios dentro de una misma ciudad, hasta diferentes países y distintos continentes. En contraste con lo anterior, los miembros de los equipos presenciales, están ubicados físicamente en un mismo edificio o un mismo lugar, y trabajan normalmente viéndose las caras o en contacto físico directo (Mortensen y Hinds, 2001).

Según Ferrazi, el término equipo virtual se refiere a un equipo que, la mayor parte del tiempo, más que cara a cara, está conectado a través de la comunicación: por ejemplo, mediante email, mensaje de voz, teléfono, videoconferencia, y foros basados en *internet* (Ferrazzi, 2014).

Según Bell y Kozlowski, los equipos virtuales son tipificados como miembros de equipos dispersos geográficamente quienes se comunican unos a otros usando alguna variedad de información y tecnologías de la comunicación (Balotsky y Christensen, 2004), conectan a los trabajadores del conocimiento a través del tiempo y la distancia para combinar esfuerzos y lograr objetivos comunes (Bell y Kozlowski, 2003).

5. Características comunes de los equipos virtuales

La virtualidad es una característica básica de los equipos geográficamente distribuidos, y suelen usarse los términos como sinónimos. De aquí que en mucha de la literatura sobre equipos se hable indistintamente de equipos geográficamente distribuidos o equipos virtuales.

El trabajo distribuido, en este nuevo contexto, está caracterizado por cuatro factores clave que lo diferencian de otras formas de trabajo más tradicionales. (Rockmann y Pratt, 2015).

Esas características son las siguientes:

- el trabajo distribuido es diferente de otras formas de trabajo más tradicionales por la distancia física que comprende. Cuando el trabajo está distribuido geográficamente, hay algún grado de distancia física entre los individuos, y el contacto cara a cara decrece. Hay, sin embargo, una discusión sobre cuanta distancia se requiere para calificar al trabajo como distribuido. Claramente hay distancia cuando se trabaja en distintos países, regiones de países o ciudades distintas. Pero también hay distancia cuando se trabaja en distintos pisos de un mismo edificio, o en oficinas distintas (Kraut, Fusell, Brennan y Spiegel, 2002). Parecería que cada vez que el espacio de trabajo no está compartido, abre la posibilidad para colaboraciones que se completan sin el contacto cara a cara;
- la distancia física se soluciona mediante la tecnología de la comunicación. Debido a la distancia y a la falta de contacto cara a cara, los individuos distribuidos tienen típicamente múltiples opciones de comunicación disponible que facilitan su trabajo. Las tecnologías como el correo electrónico se han desarrollado para facilitar la comunicación asincrónica entre los individuos distribuidos, mientras que otras tecnologías como la

videoconferencia o el mensaje instantáneo se desarrollaron para facilitar la comunicación en tiempo real o sincrónica entre aquellos que están ubicados en lugares distantes. Otras tecnologías como *Google Docs* y *Dropbox* facilitan la colaboración entre grupos distribuidos, mientras que herramientas de *networking* como las redes de contacto privadas virtuales permiten a los individuos conectarse a redes de contacto seguras mientras están distribuidos geográficamente;

- una tercera característica que define al trabajo distribuido es la supervisión reducida. Tener trabajadores distribuidos crea una mayor dificultad para la dirección en términos de monitoreo (Kurland y Egan, 1999). En lugar de caminar alrededor de escritorios y controlar a cada uno, el *manager* deber estar más activo, a través de la tecnología, para poder seguir de cerca el trabajo de cada uno, si es ese su objetivo. Esto incentiva al *manager* a permitir una mayor flexibilidad de trabajo porque controlar a los empleados usando la tecnología es una tarea onerosa y probablemente imposible.
- Finalmente, y de acuerdo con la literatura sobre el *telecommuting* (Gajendran y Harrison, 2007) y equipos virtuales (Hertel, Geister y Konradt, 2005), los equipos distribuidos requieren que los individuos

estén conectados interpersonalmente con otros individuos: esto puede ser con una sola persona, con un equipo u otros individuos u otros equipos en una organización.

Para determinar el grado de virtualidad de un equipo, las características a observar son, entonces, el lugar relativo donde están ubicados los miembros, el porcentaje del tiempo en que el equipo trabajo cara a cara y el nivel de soporte tecnológico del que disponen. Estas dimensiones están relacionadas en la práctica. Si los miembros están distribuidos geográficamente es de esperar que usen más soporte tecnológico y comunicación electrónica que los equipos tradicionales, donde las personas están cerca y se ven cara a cara en muchas ocasiones (Griffith, Mannix y Neale, 2003).

En los equipos virtuales los empleados pueden decidir sobre su trabajo y vivir sus vidas con más flexibilidad, y al mismo tiempo tienen la oportunidad de interactuar con sus colegas en distintas partes del mundo. Las compañías pueden usar el mejor talento a un costo más bajo y así reducir significativamente sus costos reemplazando metros cuadrados de espacios físicos de oficinas construidas, por empleados que trabajan desde sus casas u otros lugares (Ferrazzi, 2014).

Se podría incluir dentro de la categoría de trabajo distribuido a las siguientes realidades posibles:

- “teletrabajador” solitario trabajando por su cuenta en un solo lugar;
- “equipo remoto” que consiste en un solo equipo formado por miembros que se encuentran en muchos lugares;
- “teletrabajadores organizados matricialmente” de múltiples directivos de un equipo en un mismo lugar;
- “equipo remoto matricial” que consiste en múltiples directivos a través de muchos lugares.

Sin embargo, como el límite de distancia en el que la gente percibe a sus colegas como remotos o externos a su propio equipo puede ser tan bajo como un radio de 5 metros, se entiende que el equipo virtual puede ser más una realidad psicológica que una entidad física. Esto implica que las personas son activamente conscientes de que son parte de un equipo virtual (Cascio y Shrygailo, 2003).

Otros autores se aproximan al concepto de equipo virtual a través de los atributos personales de los miembros del equipo.

Los miembros de los equipos virtuales efectivos poseen las siguientes competencias (Fisher y Fisher, 2000):

- un deseo de incrementar el propio conocimiento,
- habilidades técnicas específicas,
- una aproximación al trabajo en equipo,
- una fuerte capacidad para solucionar problemas y tomar decisiones.

Otras competencias esenciales para los miembros de equipos virtuales son (Duarte y Snyder, 2006):

- la capacidad de administración de proyectos,
- la facilidad para el desarrollo de redes de contacto,
- un apropiado uso de la tecnología,
- una cierta autonomía o habilidad de auto-administración del propio tiempo,
- la adaptación cultural e interpersonal.

La tecnología, entonces, facilita la distribución y la virtualidad. La distancia, propia de los equipos distribuidos y globales es relativa. Se puede hablar de equipos virtuales trabajando en distintos espacios físicos en un mismo edificio, en una misma ciudad, en un mismo país, y en diferentes países y continentes. Esta característica de la virtualidad permite introducir el concepto de equipos virtuales globales.

6. Equipos virtuales globales

Como una extensión del concepto de equipos virtuales, los equipos virtuales globales están compuestos por miembros dispersos globalmente que trabajan juntos bajo esas circunstancias. Vienen de distintos continentes o países, trabajan en zonas horarias diferentes, interactúan bajo formas variadas de tecnología de la comunicación y raramente o nunca se ven en persona (Kanakanhalli, Tan y Wei, 2007).

La mayoría de las personas están familiarizadas con los principales tipos de estructuras de equipos que se usan tradicionalmente para coordinar y controlar a las personas y los procesos en organizaciones complejas. Sin embargo, cuando se trata de equipos globales, a esas habilidades se les deben agregar la capacidad de comunicarse con personas que hablen lenguajes distintos, pertenezcan a culturas diferentes y vivan en otras zonas horarias.

Una de las formas de trabajo en equipo que más rápido ha evolucionado es la de los equipos virtuales globales. Si esto se analiza por el lado de las oportunidades, entre estas se encuentran la dispersión geográfica, el uso de los medios electrónicos de comunicación, y las ventajas de la diversidad de nacionalidades y la facilidad de contar con el talento que se busca fuera de las propias fronteras.

Se ha escrito mucho últimamente sobre equipos virtuales globales, refiriéndose a ellos como equipos de trabajo globales y virtuales. Una característica básica de estos equipos es que funcionan como “equipos en paralelo”. Los equipos en paralelo son equipos que están en funcionamiento, lo hacen por fuera de la estructura de organización formal, y normalmente se concentran en actividades de innovación y desarrollo (Cordery, Soo, Kirkman, Rosen y Mathieu, 2009).

Califican también como equipos virtuales globales en el sentido de que sus miembros están globalmente dispersos, pertenecen a diferentes nacionalidades, y la forma primaria de interacción es a través de medios electrónicos, usando videoconferencias, teleconferencias, foros de discusión, *email*, mensajes instantáneos, y herramientas para planificar la tarea y para establecer agendas de trabajo (Cordery, Soo, Kirkman, Rosen y Mathieu, 2009).

7. El impacto de la diversidad y la cultura en los conflictos en equipos virtuales.

Una revisión de la literatura en equipos virtuales revela que dirigir equipos virtuales es más difícil que dirigir equipos presenciales (Dulebohn y Hoch,

2017, Davis y Bryant, 2003, Hoch y Kozlowski, 2014). Los medios tecnológicos permiten trabajar a distancia, y esto contribuye a que los equipos virtuales sean más diversos. La diversidad, entendida como diferencia de nacionalidades, regiones, edades y generaciones, género, profesiones y oficios y niveles de educación, contribuye a generar conflictos de tipo afectivo, operativo y procesal (O'Reilly, Williams y Barsade, 1997, Pelled, 1996).

El conflicto operativo consiste en desacuerdos respecto al contenido del trabajo. El conflicto procesal se refiere a los desacuerdos sobre el modo de encarar la tarea, sus métodos y los procesos del equipo. Y, finalmente, el conflicto afectivo se refiere a los desacuerdos que están caracterizados por el enojo o la hostilidad entre los miembros.

Los grupos diversos tienen mayores posibilidades de estar menos integrados, de tener niveles de comunicación más deficientes y de generar más conflictos (O'Reilly, Williams y Barsade, 1997). La diversidad, considerada en términos de antigüedad en el trabajo y diferencias culturales, aumenta significativamente el conflicto afectivo en los grupos, mientras que la diversidad de información, atendiendo a las diferencias en perspectivas y bases de conocimiento, aumenta el conflicto operativo (Pelled, 1996; Jehn, Northcraft y Neale, 1999). Llevando aún más lejos la relación entre diversidad cultural por nacionalidad y conflicto de equipos, la diversidad por

nacionalidad reduce el compromiso y la cohesión (Riordan y Shore, 1997, Labianca, Brass y Gray, 1998). Esta realidad se da también en equipos distribuidos geográficamente dentro de un mismo país.

En el Cuadro 1, que se presenta a continuación, se muestra la relación entre distintos tipos de diversidad y los conflictos operativo y afectivo.

Cuadro 1: la diversidad y los tipos de conflicto

Tipos de diversidad	Conflicto operativo	Conflicto afectivo	Conflicto procesal
Antigüedad		Relación positiva	
Nacionalidad		Relación positiva	Relación positiva
Género		Relación positiva	
Conocimiento	Relación positiva		Relación positiva
Información	Relación positiva		Relación positiva

En todos los casos, la relación es positiva entre distintos tipos de diversidad y su impacto en los conflictos de tipo operativo, procesal y afectivo.

La socialización tiene un rol en cuanto al impacto de la relación entre diversidad y conflicto en los equipos. La socialización es un proceso por el cual la gente en grupos aprende cuáles son las creencias y las normas de comportamiento apropiadas (Van Maanen, 1977). La socialización atempera

los efectos de la diversidad porque promueve la similitud entre los miembros de un equipo que aprenden y se identifican con las normas y reglas del grupo. Sin embargo, la socialización no se da de la misma manera en equipos presenciales y en equipos virtuales. Los equipos virtuales tienden a experimentar menores niveles de socialización que sus contrapartes presenciales debido a menores niveles de comunicación, menor contexto compartido, menor presión para conformarse, y menor exposición de unos a otros.

En los equipos virtuales, el monitoreo continuo y la aplicación de sanciones puede ser más difícil. La conexión entre diversidad cultural y conflicto será más evidente en aquellos equipos en que los miembros están distribuidos geográficamente, dado que tendrán menos posibilidades de socializar.

Los equipos virtuales pueden encontrar más desafiante el hecho de clarificar malentendidos, y trabajar sobre las dificultades de la interacción. De aquí que la probabilidad de que estos hechos desemboquen en conflictos en los equipos distribuidos sea mayor.

La diversidad cultural es mayor en equipos virtuales que en equipos presenciales. Al mismo tiempo la diversidad cultural está asociada con mayor nivel de conflicto operativo y afectivo. Y finalmente, los equipos virtuales, que son culturalmente diversos, reportarán mayores niveles de conflicto

operativo y afectivo que equipos presenciales que son culturalmente homogéneos (Mortensen y Hinds, 2001).

Los valores culturales pueden afectar la cooperación dentro de un equipo (Chen, Casper y Cortina, 2001). Uno de los valores culturales que ha recibido más atención es el llamado individualismo-colectivismo (Hoefstede, 1980). En culturas individualistas, las necesidades, valores y objetivos de los individuos toman precedencia sobre las del grupo, mientras que en culturas colectivistas², las necesidades, valores y objetivos del grupo toman precedencia por sobre las de los individuos (Gudykunst, 1997). La cultura puede entonces afectar directamente el nivel de cooperación. El consenso general en la investigación es que las culturas colectivistas tienden a ser más cooperativas, mientras que las individualistas son más competitivas (Mead, 1976).

La cultura en un equipo virtual está relacionada con el desempeño de un equipo de manera tal que los equipos colectivistas tienen mayores niveles de desempeño grupal que los equipos individualistas (Mead, 1976).

Al investigar en este trabajo la relación que hay entre conflictos y desempeño de los equipos virtuales, un aspecto a explorar es el posible rol moderador de la cultura cuando existen conflictos relacionados con la distancia y la

² El término colectivista no se refiere al uso habitual en la política.

diversidad en los equipos de trabajo. Las culturas individualistas operan más desde el lado del modelo de conflicto orientado a resultados, viviendo el conflicto más directamente relacionado al resultado a conseguir (Ting-Toomey, 1999).

En la literatura hay acuerdo en que los miembros de culturas colectivistas dan un alto valor a la armonía dentro del grupo (Hofstede, 1980).

La cultura de un equipo virtual modera la relación entre el conflicto operativo y el desempeño de tal modo que el impacto positivo del conflicto operativo en el desempeño será más fuerte en equipos individualistas que en equipos colectivistas. Por otra parte, la cultura de un equipo virtual modera la relación entre conflicto procesal y desempeño de tal forma que el impacto negativo del conflicto procesal en el desempeño será más fuerte en equipos colectivistas que en equipos individualistas (Kandanhalli, Tan y Wei, 2006).

Las diferencias culturales representan un elemento de estudio fundamental cuando se trata de conflictos. Esas diferencias pueden darse, obviamente, dentro de un mismo país. Pero este asunto es especialmente importante cuando en un equipo sus miembros pertenecen a países distintos. Es así que un aspecto relevante de la diversidad de categorías sociales en equipos virtuales globales es la diversidad cultural.

En equipos presenciales, la diversidad en categorías sociales causa conflicto afectivo (Jehn, Northcraft y Neale, 1999, Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999). Pero la evidencia sobre cómo la diversidad cultural en equipos virtuales globales aumenta o disminuye el conflicto afectivo ha sido mixta, con algunos estudios que sugieren aumento del conflicto (Dube y Pare, 2001) y otros que no son conclusivos (Mortensen y Hinds, 2001). Estos estudios subrayan la necesidad de examinar la diversidad cultural con más profundidad (Mannix, Griffith y Neale, 2002).

La diversidad cultural incluye diferencias nacionales y lingüísticas entre los miembros, así como también diferencias en dimensiones culturales más amplias (Hofstede, 1991). Dado que los miembros de equipos virtuales globales traen consigo sus valores culturales dispares a un equipo, es importante saber cómo las dimensiones culturales pueden afectar el conflicto y el desempeño. Además de la categoría individualismo-colectivismo, se pueden identificar otras cuatro dimensiones bipolares de la cultura: distancia al poder, aversión a la incertidumbre, masculinidad y orientación al largo plazo (Hofstede, 1991). La distancia al poder es el grado en que la gente espera y acepta que el poder sea distribuido de forma desigual. La aversión a la incertidumbre se refiere al grado en que la gente se siente amenazada por lo incierto o por las situaciones desconocidas. El individualismo, implica creer

en la importancia primaria del individuo como opuesto al grupo. La masculinidad se refiere a las culturas en las cuales los roles sociales de género son distintas. La orientación al largo plazo es el grado por el cual los esfuerzos de las personas están enfocados hacia el futuro antes que al presente.

De las cinco dimensiones, el individualismo-colectivismo ha sido identificado como particularmente relevante en el contexto de los equipos de estudio. Investigaciones previas indican que el grado de individualismo o colectivismo influye en los comportamientos cooperativos de los individuos en un grupo y es probable que sea ésta la característica distintiva más importante de la cultura (Triandis, 1995). Las personas en una cultura individualista tienden a valorar el tiempo personal y la libertad para adoptar aproximaciones personales hacia el trabajo. Por el contrario, las personas en culturas colectivistas tienden a valorar la identidad del equipo y la presencia de estándares de equipo al hacer el trabajo (Hofstede, 1991).

La investigación empírica sobre los efectos de la diversidad en los equipos produjo resultados mixtos. Algunos estudios consideran el valor de los procesos de selección y socialización como actividades esenciales para promover la similitud en valores y generar un ambiente de trabajo efectivo (Chatman, 1991). Otros trabajos de investigación sugirieron que más

diversidad podría mejorar el desempeño de los equipos (Williams y O'Reilly, 1998).

Según Bunderson y Sutcliffe la diversidad en equipos presenciales aumenta la innovación y facilita el desarrollo de estrategias más claras, y una respuesta más adecuada frente a los cambios (Bunderson y Sutcliffe, 2002). La diversidad a la que hacen referencia Bunderson y Sutcliffe es una diversidad funcional entendida como diferencias en educación, experiencias, conocimiento, nacionalidades, cultura, género y edad (Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999). Al mismo tiempo, las diferencias de opiniones y perspectivas generadas por la diversidad funcional aumentan los conflictos operativos (Jehn, Northraft y Neale, 1999, Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999).

En síntesis, en este capítulo se hizo un repaso de los antecedentes de las nuevas formas de trabajo. Hoy en día, para muchos miembros de equipos virtuales, ir a trabajar no es sinónimo de ir a la oficina. Se puede trabajar en un café, en un medio de transporte público, en una biblioteca, desde la casa, etc. La tecnología ha facilitado este nuevo modo de trabajar. También es más común hoy en día formar parte de equipos virtuales, donde las personas no están físicamente juntos, sino que se comunican a través de la intermediación tecnológica. Esos equipos virtuales están formados, en muchos casos, por personas de distintas ciudades, regiones y países. La distancia puede generar

problemas, y la diversidad cultural también. La tecnología puede fallar, se trabaja en distintos husos horarios, la comunicación puede ser más difícil a la distancia, y la cultura juega un rol cuando se trata del trabajo y la toma de decisiones. Por el lado positivo, los equipos virtuales permiten aprovechar el talento en distintos lugares y bajar costos al evitar viajes. Por el lado negativo, la distancia y la diversidad cultural pueden crear problemas. El estudio del conflicto en los equipos virtuales se desarrollará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL. EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS VIRTUALES.

En este capítulo se examinará con más detenimiento el conflicto y su relación con los equipos virtuales. Luego se describirán algunas de sus causas, originadas por la distancia, la intermediación tecnológica y las diferencias culturales, y una de sus consecuencias en el desempeño de los equipos virtuales. Se enumerarán en este capítulo once proposiciones sobre los distintos tipos de conflicto en los equipos virtuales.

1. Conflicto. Atribución y resolución

El conflicto, en términos generales, se define como la experiencia entre individuos de que sus objetivos o intereses son incompatibles o están en oposición entre ellos (Koorsgard, Jeong, Mahony y Patariu, 2008).

En sentido amplio, el conflicto en los equipos de trabajo es simplemente el reconocimiento por parte de algunos o de todos los miembros de diferencias, discrepancias, deseos incompatibles, o deseos irreconciliables (Boulding, 1963). Para entender este sistema complejo de interacciones es importante

reconocer el conflicto y diferenciarlo en sus tres tipos: tarea, proceso y relacionamiento (Jehn, 1995).

Hay tres tipos principales de conflicto: afectivo o de relacionamiento, operativo y procesal, que difieren entre sí por el objeto del desacuerdo (Gallenkamp, Assmann, Drescher, Picot y Welppe, 2010). Según Jehn, influenciado por la tipología de conflicto, la investigación se ha enfocado en distinguir diferentes tipos de conflicto, principalmente conflicto operativo y conflicto afectivo (Jehn, 1995). Posteriormente, se agregó un tercer tipo de conflicto, el conflicto procesal (Jehn, 1997).

En el Cuadro 2, a continuación, se describe con más detalle las características de cada tipo de conflicto, operativo, procesal y afectivo.

Cuadro 2: Conflictos operativo, procesal y afectivo

Operativo	Se refiere a desacuerdos respecto al contenido del trabajo. También es conocido como conflicto cognitivo o funcional. Mientras que el conflicto de relacionamiento es una percepción de antipatías personales e incompatibilidad entre individuos, el conflicto operativo es la percepción de desacuerdo entre los individuos de un equipo en cuanto al contenido de sus decisiones, tareas, objetivos y procedimientos (Jehn, 1994). Puede influir sobre la tarea que está siendo ejecutada, como por ejemplo desacuerdos sobre la estrategia de selección de personal o el tipo de información a incluir en el reporte anual. A diferencia del conflicto de relacionamiento, niveles moderados de conflicto cognitivo muestran que han sido beneficiosos para el resultado del trabajo del equipo tanto en toma de decisiones como en las tareas realizadas. Los equipos que realizan tareas
------------------	--

	<p>cognitivas complejas se benefician de las diferencias de opinión sobre el trabajo que se está haciendo (Jehn y Mannix, 2001). Por lo tanto, la presencia de conflicto cognitivo, acompañado de una resolución efectiva, debería mejorar el rendimiento del equipo. El término conflicto cognitivo u operativo se refiere a gente que es consciente de sus diferencias en sus opiniones sobre tareas. El conflicto cognitivo también implica conflicto sobre ideas. Este tipo de conflicto no está asociado con tales resultados y emociones personales negativas como se da en el conflicto de relacionamiento o afectivo. Mientras que el efecto del conflicto de relacionamiento en el desempeño es considerado generalmente como negativo, la relación entre conflicto operativo y desempeño todavía no es clara (Jehn y Chadwick, 1997).</p>
Procesal	<p>Se refiere a los desacuerdos sobre el modo de encarar la tarea, sus métodos y los procesos del equipo. El conflicto procesal incluye desacuerdos sobre cómo hacer las tareas o como delegar los recursos (Jehn, 1997). Aunque es el menos examinado de los tres tipos de conflicto, parecería que el conflicto procesal no resuelto puede ir en detrimento del desempeño del equipo porque se pondría la atención en asuntos irrelevantes o dificultaría el hecho de que el equipo pueda efectivamente realizar las tareas.</p>
Afectivo	<p>Se refiere a los desacuerdos que están caracterizados por el enojo o la hostilidad entre los miembros. También es llamado conflicto de relación o emocional. El conflicto afectivo resulta del reconocimiento de incompatibilidades en las relaciones interpersonales que aparecen por diferencias de personalidad. Caracterizadas típicamente por sentimientos negativos como enojo, frustración, y desconfianza, el conflicto afectivo puede tener un fuerte impacto en la efectividad de un equipo al reducir la satisfacción de los miembros, el deseo de permanecer en un equipo, y el desempeño (Jehn, 1995, Jehn y Mannix, 2001). Pueden incluir diferencias de personalidad, hostilidad y enojo entre individuos. El conflicto de relacionamiento tiene un efecto negativo en el desempeño personal y del equipo y se ha encontrado que afecta negativamente la satisfacción de los miembros de los equipos y las probabilidades de que los</p>

	miembros vuelvan a trabajar en el futuro (Jehn y Mannix, 2001). Los miembros de equipos con conflictos de relacionamiento pueden distraerse de las tareas, trabajar menos cooperativamente, o producir resultados por debajo de los niveles deseados.
--	---

La interacción entre el conflicto operativo y afectivo y sus implicancias sobre diversos resultados se ha estudiado por años (Jehn y Mannix 2001). La investigación sobre conflictos ha demostrado los efectos negativos que el conflicto afectivo tiene sobre la efectividad de un equipo (De Dreu y Weingart, 2003). Mientras que el conflicto operativo fue ampliamente estudiado, no ocurrió lo mismo con el conflicto procesal (Hinds y Mortensen, 2005).

El nivel de conflicto operativo y afectivo puede variar en equipos presenciales comparados con equipos distribuidos geográficamente. Esos niveles de conflicto pueden variar según el grado de identidad compartida de un equipo, la diversidad de cultura, y por la confianza en la tecnología para la comunicación (Hinds y Mortensen, 2005). Gran parte de la investigación sobre los antecedentes del conflicto en equipos se hizo poniendo el foco en la diversidad de edad, género, práctica funcional, y antigüedad, como clave para predecir el conflicto (Pelled, Eisenhardt, y Xin 1999, Cramton 2001).

En contraste con el conflicto afectivo, el conflicto operativo aparece como el reconocimiento de la diferencia de opiniones, y puntos de vista sobre el trabajo que debe hacerse. Los equipos pueden beneficiarse por cantidades limitadas de conflicto operativo, ya que promueve la discusión y consideración de alternativas (Bantel y Jackson, 1989, Bourgeois, 1985).

Contrariamente a lo que podría suponerse, algún grado de conflicto es necesario para el funcionamiento exitoso de los equipos. Sin embargo, el conflicto debe ser adecuadamente administrado para que sea efectivo, y es importante reconocer que no todos los tipos de conflicto son iguales (Griffith, Mannix y Neale, 2002).

El conflicto operativo o cognitivo está relacionado positivamente con el desempeño de un equipo, dado que se alienta a disentir sobre las ideas y discutir sobre los mejores modos de lograr los objetivos. Mientras que el conflicto procesal está negativamente relacionado con el desempeño de un equipo. En el proceso del trabajo, puede crearse una situación caótica sobre el desarrollo de un proyecto y la dinámica del trabajo de un equipo, dado que el conflicto procesal incluye desacuerdos sobre cómo hacer el trabajo y cómo delegar de modo eficiente los recursos disponibles (Jehn, 1997). Sin embargo, hay diferencias en distintas culturas sobre el impacto de los distintos tipos de conflicto en el desempeño. El desempeño en equipos de culturas colectivistas

es altamente afectado por los dos tipos de conflicto, y el desempeño en equipos de culturas individualistas es apenas afectado por el conflicto operativo y casi no es afectado por el conflicto procesal (Gallenkamp, Assmann, Drescher, Picot y Welppe, 2010).

El conflicto procesal se presenta cuando los equipos desarrollan su tarea. La organización del trabajo puede mostrar mejoras por los avances en las tecnologías de la información y la comunicación, que ofrecen nuevas oportunidades para el trabajo virtual. Sin embargo, estos equipos son, a menudo, difíciles de dirigir y también a menudo no llegan a cubrir las expectativas que se crean en torno a ellos en lo referente a objetivos de desempeño.

La teoría de la atribución explica cómo los equipos manejan malentendidos y conflictos (Crampton, 2001).

Las atribuciones sobre el origen del conflicto pueden ser personales o situacionales en su naturaleza. La atribución personal culpa por el problema a las características o comportamientos de los individuos. Mientras que la atribución situacional pone el foco en la situación o el contexto (Hultberg, Alve y Blakar, 1980).

Y pueden ser constructivas o no constructivas para una comunicación continuada. Una atribución es constructiva si facilita la adaptación en la

comunicación para llegar a una solución y no constructiva si no la facilita. Estudios previos muestran que la atribución situacional es más constructiva para contribuir a una mejor comunicación que la atribución personal, porque modifica las reglas que guían la comunicación antes que permitir que esas reglas se rompan (Blakar, 1984).

La investigación sugiere un tercer tipo de atribución, la atribución de categoría, basada en las características de las categorías sociales, antes que en individuos (Lea y Spears, 1992). La atribución de categoría puede ser particularmente relevante para equipos virtuales globales, donde la diversidad de categorías sociales es relevante. Los conflictos, según esta descripción, podrían atribuirse a las características de grupos definidos por nacionalidad o raza, por ejemplo.

Una adecuada atribución sobre el origen del conflicto puede facilitar el camino a su resolución (Robbins, 1974).

Hay tres aproximaciones comunes a la resolución de conflictos (Sillars, 1980):

1. Integrativo: cuando el problema se resuelve a través de la colaboración, siguiendo una estrategia de ganar-ganar.
2. Distributivo: cuando el problema se resuelve a través de la aserción, donde solo una parte alcanza sus objetivos, afirmando una solución

en la que no todos están necesariamente de acuerdo, siguiendo una estrategia de ganar-perder.

3. Evasivo: cuando el problema se ignora.

El modo integrativo identifica y consigue resultados que son satisfactorios para todos los miembros, y se consiguen resultados satisfactorios en el largo plazo. El modo distributivo consigue resultados que favorecen a algunos miembros, pero no a otros. Pueden conseguirse buenos resultados, pero son de corto plazo. El modo evasivo ocurre cuando los miembros de un equipo fallan al no confrontar el conflicto y no consiguen resultados.

En equipos virtuales globales los modos integrativo y distributivo tienden a favorecer el desempeño de un equipo, mientras que el modo evasivo tiende a afectar el desempeño de un equipo (Montoya-Weiss, Massey y Song, 2001).

2. El conflicto asociado a las nuevas formas de trabajo

Las nuevas formas de trabajo producen efectos positivos, pero también otros negativos en cuanto a los objetivos a lograr y el modo de conseguirlos.

La distribución geográfica genera beneficios por el acceso a recursos dispersos en forma de bienes, servicios, y experiencia (Carmel, 1999). Sin embargo,

esos beneficios tienen un costo. Una de las áreas afectadas es el conflicto. Distintas fuentes de investigación coinciden en que los niveles de conflictos operativo, procesal y afectivo en equipos distribuidos geográficamente pueden ser mayores que en equipos presenciales (Mortensen y Hinds, 2001, Hinds y Bailey, 2003, Griffith, Mannix y Neale, 2002).

Las nuevas formas de trabajo generan conflictos que son propios de su naturaleza peculiar. Los equipos distribuidos geográficamente operan de modo diferente y experimentan resultados distintos que los equipos presenciales. La evidencia empírica sugiere que los equipos distribuidos experimentan altos niveles de conflicto operativo, procesal y afectivo (Hinds y Bailey, 2003). Adicionalmente, la evidencia sugiere que el conflicto aumenta con la distancia física (Caplow y Forman, 1950).

La distancia respecto a otros miembros del equipo y el uso de la tecnología para comunicarse y trabajar con los demás tienen un impacto en los miembros del equipo, provocando altos niveles de conflicto (Hinds y Bailey, 2003).

Hay antecedentes del conflicto que, por sus características, son únicos de equipos virtuales, como la distancia física y la intermediación tecnológica. La tendencia a flexibilizar el trabajo, usando medios virtuales, debería ponderarse con las pérdidas y beneficios de trabajar de modo distribuido. Se estudia el

conflicto como un proceso dinámico para determinar cómo los equipos pueden mitigar los impactos negativos en el tiempo.

Esas características que diferencian a los equipos presenciales comparados de los equipos virtuales, y que generan conflictos propios de éstos últimos son: los efectos de la distancia física, la dificultad de trabajar dentro de un contexto compartido, los menores niveles de familiaridad, las menores posibilidades de lograr amistad, una cultura más heterogénea y el uso de la tecnología para mediar la comunicación entre los miembros de un equipo, que implica niveles más deficientes de relacionamiento, dificultades en la transferencia de información y dificultades de coordinación.

En caso de lograrse, la identidad compartida puede moderar la relación entre la distribución geográfica y el conflicto, debido a que con menores niveles de intimidad, las diferencias se exponen menos abiertamente. Según Hinds y Mortensen, la identidad compartida por el equipo se asocia con menos conflicto operativo cuando está distribuido, en comparación con los equipos presenciales. Lo mismo puede decirse respecto al conflicto afectivo. Esto sugiere que una identidad compartida puede ayudar a los equipos virtuales a manejar mejor el conflicto que los equipos presenciales (Hinds y Mortensen, 2005).

Finalmente, se examinan los efectos del conflicto operativo, procesal y afectivo en el desempeño de un equipo en equipos distribuidos comparados con equipos presenciales, cuyos resultados serán siempre peores que en equipos presenciales debido a la dificultad de administrarlos adecuadamente (Hinds y Mortensen, 2005).

La teoría de la identidad social (Tajfel, 1974, 1981) sostiene que los individuos se caracterizan a sí mismos y a aquellos que los rodean clasificándolos en dos grupos distintos:

- el grupo hacia adentro o “ingroup”, donde todos los individuos son caracterizados como similares al sujeto;
- y el grupo hacia afuera o “outgroup”, que incluye a todos los demás.

A estos grupos se les atribuyen además otras valencias, donde los grupos asignados como “ingroup” son vistos más positivamente que los grupos asignados como “outgroup” (Levine y Moreland, 1987, Hogg y Abrams, 1988).

En los equipos virtuales o distantes, las percepciones de los que son diferentes (“otherness”) dentro de un grupo conducen a un decrecimiento de la satisfacción con el grupo, aumento de la rotación, disminución de la cohesión,

de la comunicación dentro del grupo y de la cooperación, y aumento de los niveles de conflicto (Williams y O'Reilly, 1998). La construcción de *rapport* entre los individuos, -un asunto clave a la hora de construir consenso-, es más difícil cuando falta identificación dentro del grupo. En tanto que un individuo se identifica con sus pares, ellos evaluarán las acciones y comportamientos de esa persona más positivamente, y por lo tanto se reducirá el conflicto afectivo y operativo. De aquí que se espera que la identidad compartida mitigue el conflicto en los equipos (Moore, Kurtzberg, Thompson y Morris, 1999).

Se espera que el efecto reductor del conflicto cuando hay identidad compartida sea más fuerte en equipos distribuidos geográficamente. A diferencia de los equipos presenciales, donde los miembros pueden confiar en la comunicación cara a cara y en la interacción informal para construir *rapport*, en equipos distribuidos geográficamente esos medios no están disponibles. La identidad compartida de un equipo estaría relacionada negativamente con el conflicto afectivo y operativo. La identidad compartida de un equipo estará más asociada con la reducción del conflicto en equipos geográficamente distribuidos comparados con equipos presenciales (Mortensen y Hinds, 2005).

Por su misma naturaleza, los equipos que son virtuales enfrentan desafíos particulares en su dinámica de funcionamiento y en la percepción y manejo de

los conflictos. Debido a la distancia y al uso de la tecnología, los equipos virtuales deben facilitar la información contextual y aprender y adaptar los medios tecnológicos para la comunicación. El rol de la comunicación en la percepción y el manejo del conflicto es crítico, no solo porque el modo de comunicación es un elemento clave para distinguir un equipo más virtual respecto a uno más presencial, sino también porque las habilidades de la comunicación cara a cara y el manejo del conflicto no son las mismas que las habilidades necesarias para la comunicación y el manejo del conflicto en equipos virtuales (Griffith, Mannix y Neale, 2002).

Los métodos de comunicación varían significativamente en equipos virtuales respecto a equipos presenciales. Las tecnologías de comunicación son, de algún modo, el común denominador de los equipos virtuales. En general los miembros de equipos distribuidos geográficamente usan tecnologías de comunicación sincrónica y asincrónica, como el teléfono y el correo electrónico.

Los efectos de los medios de comunicación tecnológicos se refieren a los resultados obtenidos por el uso de un medio particular de comunicación. Esos efectos no son determinísticos. Más bien, los efectos del uso de esos medios son una combinación de las capacidades tecnológicas del medio en sí mismo,

combinada con el entendimiento de cómo usarlo y cómo es efectivamente usado por un grupo de personas (DeSantis, Poole y Dickson, 2000).

Aunque los efectos del uso de los medios tecnológicos son una función de la experiencia del usuario más las capacidades de la tecnología, el uso de comunicación electrónica, sin interacción cara a cara, puede alterar la forma o la dinámica del conflicto. Por ejemplo, el conflicto podría permanecer latente por más tiempo en equipos más virtuales que en el caso de equipos presenciales.

Podría darse el caso de que el ambiente de trabajo en equipos virtuales reduzca algunos tipos de conflicto. El uso de comunicación asincrónica, como el correo electrónico, puede dar a los miembros del equipo más tiempo para pensar una respuesta en lugar de responder de forma destemplada en el mismo momento.

La investigación llevada adelante en este campo indica que las personas a menudo malinterpretan el tipo de conflicto que están experimentando (Simons y Peterson, 2000). Y así lo que técnicamente se definiría como conflicto operativo y procesal, por ejemplo, podría ser tomado de modo personal y experimentado como conflicto de relacionamiento o afectivo. Podría darse una tendencia a que estos malentendidos tuvieran lugar con más frecuencia en

equipos nuevos o más diversos, donde la falta de conocimiento de unos y otros pudiera llevar a la confusión respecto al tipo de conflicto (Gruenfeld, Mannix, Williams and Neale, 1996).

Un factor que parecería quebrar este ciclo en los equipos es la existencia de confianza (Simons y Peterson, 2000). Los equipos donde hay confianza, caracterizada como competencia, integridad y benevolencia enfrentan un desafío menor (Mayer, Davis, and Schoorman, 1995), en el sentido de lograr niveles moderados de conflicto operativo, evitando confusiones respecto al conflicto de que se trata. Más aún, cuando hay confianza, el conflicto puede ser más fácilmente resuelto. Dada una relación de confianza, el conflicto operativo es interpretado de esa manera y no como un ataque personal. (Griffith, Mannix y Neale, 2002).

El desafío que enfrentan los equipos virtuales es la prevalencia y severidad del conflicto: un conflicto que es el resultado de dos factores. En primer lugar la distancia que separa a los miembros y en segundo lugar el apoyo en la tecnología para comunicarse y trabajar entre ellos. Respecto a esto último, cabría resaltar que no se trata de una desestimación de los avances tecnológicos, sino la dificultad para contar con los mismos niveles de confiabilidad cuando se compara la intermediación tecnológica con la intermediación física (Griffith, Mannix y Neale, 2002).

3. Los efectos del trabajo distribuido en la motivación y en la desmotivación de las personas.

Para muchas personas, la naturaleza del trabajo en la oficina es distinta cuando mucha gente elige trabajar fuera. Ese lugar donde las personas que trabajaban juntas solían socializar e intercambiar ideas, ya no existe. Estando lejos es difícil encontrar interacciones espontáneas que se dan con facilidad en el hall de entrada o en los pasillos (Rockman y Pratt, 2015).

La oficina se convierte así en un lugar más impersonal, un lugar más solitario. Con la facilidad que brinda la tecnología, algunas personas prefieren trabajar en otros lugares, y se resisten a quedar en la oficina porque las personas con las que les gustaría estar no están ahí, generando un efecto de desmotivación.

En los últimos años se ha observado que los empleados aceptan políticas de trabajo flexible para trabajar fuera de la oficina. Al mismo tiempo, parecería que los empleados aún quieren una oficina donde puedan socializar y hacer su trabajo. No se pueden tener las dos cosas: no se puede disfrutar de los beneficios del trabajar en la oficina cuando se trabaja en otro lugar (Rockman y Pratt, 2015).

Cuando se les pregunta a las personas sobre la razón más importante para trabajar fuera de la oficina, la respuesta más elegida es la de completar el

trabajo del modo más productivo posible. Pero esa no es la única razón. Un componente muy fuerte del motivo de cada uno para trabajar fuera de la oficina está basado en las elecciones del resto de los empleados. Según Rockman y Pratt el motivo para trabajar en la oficina o fuera de ella es saber si el resto del equipo estará o no en la oficina. De hecho, este motivo fue el más fuertemente relacionado con la elección de dónde trabajar, aun cuando se comparaba con los motivos más tradicionales, como la de tener el trabajo hecho, o el logro de mayor satisfacción, o si el jefe estaría trabajando en la oficina o no (Rockman y Pratt, 2015).

Siguiendo la literatura existente, se puede postular que aquellos que trabajan fuera de la oficina más a menudo experimentan el trabajo en modos diferentes a aquellos que lo hacen en la oficina. La investigación de Rockman y Pratt se resume en el Cuadro 3, a continuación.

Cuadro 3. El trabajo virtual y la desmotivación (Fuente; Rockman y Pratt, 2015)

Lo que sugiere la literatura	Hallazgos de la investigación	Implicancias prácticas
Los que trabajan fuera de la oficina perciben mayores niveles de aislamiento	Todos los trabajadores perciben niveles similares de aislamiento	Necesidad de enfocarse en los que permanecen en la oficina, dada la generalización de la opción por trabajar a distancia
La motivación para trabajar fuera de la oficina tiene que ver con el deseo de flexibilidad sobre cuando y donde trabajar, y para lograr un mayor balance entre trabajo y familia	La razón más significativa para no ir a la oficina es porque nadie está ahí	El trabajo virtual es contagioso y se esparce por toda la organización
Se percibe que la oficina ofrece aún algunas ventajas sobre el trabajo fuera de ella	La naturaleza de la oficina ha cambiado. No se considera un privilegio trabajar en la oficina, ya que ofrece pocas ventajas respecto a trabajar fuera de ella	Necesidad de considerar más seriamente cómo las políticas de trabajo flexible afectan a aquellos que trabajan en la oficina. Además, se necesita más investigación para ver cómo se considera a la oficina actualmente.

La decisión de trabajar fuera de la oficina no es solo propiedad de la organización que lo concede, sino que también es contagioso. Algunos empleados que normalmente trabajarían en la oficina, deciden trabajar fuera

antes que enfrentarse con una oficina vacía, donde las personas relevantes para ellos no están (Rockman y Pratt, 2015).

Los individuos eligen trabajar fuera de la oficina principalmente para mejorar el balance entre trabajo y vida familiar (Kossek, Lautsch e Eaton, 2006, Shamir & Salomon, 1985), o porque piensan que aumentará su productividad (McCloskey e Igarria, 1998), contribuyendo ambos a una mayor satisfacción en el trabajo (Dubrin, 1991). Lo que se omite es que cuando se trata de motivos clásicos para trabajar, la elección de dónde hacerlo no solo se refiere a lo que se hace y aun a lo que la gente le gusta hacer, sino también a las personas con las que se encuentran y proveen a los empleados de interacción social. Parecería que cuando el número de empleados distribuidos alcanza una determinada cantidad, la motivación social es difícil de satisfacer (Rockman y Pratt, 2015).

Más aún, la naturaleza contagiosa del trabajo fuera de la oficina, o el “derramamiento de algo dentro del sistema social” (Strang & Soule, 1998: 266), se da directamente para escapar de condiciones adversas creadas por las elecciones de otras personas, lo cual es una motivación no citada normalmente en la difusión de la literatura sobre el trabajo distribuido.

Esto trae a consideración el asunto de qué cantidad de gente necesita un trabajo flexible antes de que se dispare ese tipo de motivación. Esto sugiere

que, en algún momento entre el comienzo del uso del trabajo distribuido por parte de la organización, el teletrabajo flexible, y todo lo que viene después, puede llegarse a un punto clave: un momento en el tiempo en el que la naturaleza del edificio organizacional cambia desde individuos y grupos distribuidos hasta tener toda una fuerza de trabajo fuera de la oficina. Lo que define a este punto clave es la falta de la suficiente presencia física de los empleados como para motivar al resto a venir a la oficina.

Trabajar en la oficina tiene algunas ventajas sobre el trabajo fuera de la oficina. Las personas que trabajan fuera de la oficina sufren en términos de considerarse apartadas de la vista y la atención de los demás y por lo tanto trabajan más para ser reconocidas y obtener promociones. Todo esto genera un debate sobre el valor de las oficinas y los beneficios de trabajar fuera de ellas (Rockman y Pratt, 2015).

Si los individuos valoran y esperan cierto contacto social en la oficina y no lo encuentran, es probable que consideren negativamente al trabajo y a la organización. Una posibilidad es que parte de las expectativas contenidas en el contrato psicológico del empleado sea el significado de trabajar en un equipo. Estos hallazgos interpelan la práctica de recompensar a los trabajadores ofreciéndoles trabajar fuera de la oficina (WorldatWork, 2013). Esta práctica podría tener el efecto inadvertido de violar el contrato psicológico o conducir

a percepciones de injusticia, por parte de aquellos que mantienen posiciones en la oficina.

Adicionalmente, estos descubrimientos ponen foco en las razones que llevan a considerar efectos positivos en la satisfacción del trabajo cuando se hace fuera de la oficina. Al analizar el efecto motivador o de satisfacción de trabajar fuera de la oficina, el planteo podría ser si esas personas que trabajan fuera de la oficina, realmente encuentran satisfacción o simplemente se sienten menos miserables que aquellos que permanecen.

Para intentar responder a la pregunta de qué tipo de conflictos enfrentan las organizaciones cuando los equipos trabajan de modo virtual o distribuido, la propuesta es abordar el análisis desde distintos ángulos:

- la relación entre distancia y conflicto;
- el efecto de la intermediación tecnológica y el conflicto;
- el impacto del conflicto en el desempeño en los equipos distribuidos geográficamente.

4. La distancia y el conflicto

La separación geográfica es uno de los desafíos que enfrentan los grupos de trabajo del siglo XXI. La “distancia virtual” entre los miembros de equipos

puede clasificarse del siguiente modo (Sobel Lojeski, Reilly y Dominick, 2006):

- *Física*: separación geográfica o temporal, o asociación con diferentes departamentos dentro de la organización.
- *Operacional*: variaciones en el tamaño de los equipos, el grado de compromiso de los miembros.
- *Afinidad*: diferencias en la cultura, el rango, o el nivel de interdependencia y relaciones pre-existentes.

Aún colegas en diferentes pisos en el mismo edificio podrían ser considerados físicamente distantes, y la distancia operacional y de afinidad puede ciertamente afectar a los miembros de equipos presenciales. Pero estos problemas son más comunes aún en equipos virtuales, donde la distancia es mayor.

La distancia física, considerada desde una perspectiva positiva, facilita a las empresas aprovechar sus recursos de modo más eficiente, a través del acceso a personas capacitadas ubicadas en distintos lugares del mundo, diferentes en nacionalidad, cultura, husos horarios, lenguaje, etc. Permite, entonces, acceder a un mercado laboral más amplio, dándose casos donde el trabajo puede hacerse en un día de 24 horas aprovechando los ritmos temporales de todo el globo.

Otras ventajas de trabajar fuera de la oficina se encuentran relacionadas con la flexibilidad frente a las demandas del trabajo, para responder de mejor manera a las exigencias de la vida familiar y profesional. Por ejemplo, tener posibilidad de mayor flexibilidad para tener teleconferencias temprano a la mañana y atender a las demandas de la vida familiar, como el deseo de llevar a los hijos al colegio.

Otra razón importante para decidir dónde trabajar involucra una anticipación de la presencia de otros. La interacción con otros individuos en la oficina les hace más fácil algunos aspectos del trabajo, como por ejemplo obtener información, compartir ideas, comunicarse de modo informal, mientras sirve al mismo tiempo para cubrir importantes necesidades sociales (Rockman y Pratt, 2015). Por lo tanto, se espera que las personas que trabajan en la oficina puedan satisfacer sus necesidades sociales y experimenten menos el aislamiento asociado con el trabajo fuera de la oficina (Cooper y Kurland, 2002). Sin embargo, este sentimiento puede ser mitigado por la carga de trabajo y la imposibilidad de socializar en el trabajo, y también por el tamaño de los edificios que puede llevar, a veces, a que las personas trabajen como si lo hicieron en diferentes locaciones.

La proximidad, en contraste con la distancia, promueve una comunicación más frecuente y el desarrollo de relaciones más cercanas y positivas

(Athanasiou y Yoshioka, 1973, Festinger, Shachter y Back 1950). Del mismo modo, la presencia continua de gente aumenta los sentimientos de familiaridad y gusto por estar con ellos (Zajonc, 1968). La proximidad también permite interacciones informales y espontáneas, que ocurren de un modo más lento cuando los miembros de un equipo son solo accesibles por medio del correo electrónico, el teléfono o la videoconferencia (Walther, 1995). Estas interacciones informales sirven para fortalecer los lazos sociales (Mortensen y Hinds, 2001).

La familiaridad se construye cuando las personas están presentes a lo largo del tiempo. La proximidad aumenta la cantidad de interacción informal que puede ocurrir entre los miembros de un equipo. Aumenta la cantidad de encuentros informales, conversaciones no planeadas e interacciones de todo tipo (Kraut, Fussel, Brennan y Seigel, 2002). Tales oportunidades de interacción promueven la familiaridad, donde los miembros del equipo conocen las personalidades, preocupaciones y modos de trabajar de los otros. La familiaridad se asocia con disminución del conflicto.

Por el lado negativo, la distancia física puede generar un aumento de los niveles de conflicto, fruto de la falta de entendimiento por las mismas diferencias culturales, nacionalidades e idioma, entre otros, y agravado por el hecho de no poder trabajar cara a cara. Además, la distancia física también

puede generar desmotivación para ir a la oficina, y un efecto de contagio que disminuya el desempeño (Rockmann y Pratt, 2015), y conflictos asociados a la falta de interacción más fácil con el resto del equipo de trabajo, los generados por las dificultades de coordinación y las disminuciones en los niveles de confianza, satisfacción, innovación y desempeño.

La distancia tiene también un impacto negativo para los miembros de un equipo en términos de ausencias de un contexto compartido, familiaridad, amistad, y mayor heterogeneidad cultural (Hinds y Bailey, 2003). Efectivamente, la distancia física disminuye la cercanía y afinidad, estando ambas inversamente relacionadas con el conflicto.

La distancia implica en muchas ocasiones la distribución del trabajo en múltiples zonas horarias, con la consiguiente tarea de reorganizar los días de trabajo para acomodarse a los horarios de otras personas que trabajan en otros países o regiones del mundo. En estas situaciones pueden aparecer la frustración y la confusión, ya que los miembros de un equipo podrían no estar disponibles, en un momento dado, para la discusión o aclaración de asuntos vinculados a la tarea a realizar (Mortensen y Hinds, 2001).

La distancia física puede traer consigo un bajo nivel de reconocimiento mutuo entre los miembros de un equipo. El reconocimiento mutuo es crítico, pero difícil de mantener en equipos virtuales (Dourish y Bellotti, 1992, Dourish y

Bly, 1992, Fussell, Kraut, Lerch, Scherlis, y Cadiz, 1998). Esto resulta en faltas de entendimiento y consecuentemente en conflicto.

En situaciones de reducida información contextual –característica de equipos virtuales- los individuos están más dispuestos a hacer atribuciones de disposición y no situacionales cuando se trata de acciones de sus colegas lejanos. En ausencia de un contexto físico compartido, los miembros de un equipo tendrán dificultad para desarrollar un entendimiento mutuo (Fussell y Krauss, 1992). En equipos virtuales, las preocupaciones o problemas que aparecen tienden con más facilidad a ser atribuidos a una acción intencional por parte de los actores involucrados, antes que al resultado de la situación, lo que lleva a aumentar el conflicto de relacionamiento interpersonal o conflicto afectivo (Crampton, 2001).

Cuando los miembros de un equipo tienen diferentes entendimientos sobre la tarea a realizar, es probable que haya conflicto operativo (Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997). Experimentarán mayor conflicto operativo debido a dificultades para entender qué hay que hacer, sumadas a las dificultades logísticas, como por ejemplo distribución en múltiples zonas horarias, y a una menor distribución equitativa de la información. Esto lleva a conflictos afectivos porque los miembros del equipo atribuyen los resultados a acciones intencionales de sus colegas, antes que a factores situacionales inevitables.

Los equipos virtuales, comparados con los presenciales, experimentarán mayores niveles de conflicto operativo y afectivo (Mortensen y Hinds, 2001).

La confianza, la innovación, la satisfacción de los miembros y el desempeño disminuyen en los equipos virtuales debido al efecto de la distancia en la comunicación (Sobel Lojeski, Reilly y Dominick, 2006).

Los miembros de un equipo que carecen de un sentido de contexto compartido son propensos a adherir a normas diferentes. Las oficinas, salas de reuniones, cafeterías, están asociadas con normas de comportamiento y esquemas mentales que configuran y afectan los comportamientos de los miembros de un equipo y sus expectativas sobre cada uno de los miembros (Kiesler y Cummings, 2002). Los miembros del equipo que no comparten los mismos ámbitos sociales pueden tener percepciones diferentes sobre qué comportamientos son apropiados, y consecuentemente tener diferentes estándares de conducta.

En resumen, la distancia puede facilitar la generación de paradigmas, normas y expectativas de comportamiento distintos que traen consigo más conflicto de tipo operativo y afectivo.

El conflicto de tipo procesal puede incrementarse en equipos virtuales, porque los miembros tendrán menos oportunidades de familiarizarse con los otros, y

en consecuencia tendrán mayores dificultades para compartir información y coordinar el trabajo.

La distancia puede también reducir la homogeneidad de un equipo, especialmente cuando introduce heterogeneidad demográfica, particularmente étnica y racial, al trabajar con personas de distinta. Los equipos distribuidos son más diversos culturalmente que los equipos tradicionales (Mortensen y Hinds, 2001). Dicha diversidad aumenta el conflicto operativo y afectivo (O'Reilly, Williams y Barsade, 1997) porque la diversidad implica diferentes perspectivas y aproximaciones al trabajo, así como diferentes actitudes, creencias y expectativas (O'Reilly, Williams y Barsade, 1997). Los grupos diversos están menos integrados, tienen menos comunicación y más conflicto. Se espera, entonces, que los equipos distantes sean más heterogéneos y experimenten mayores niveles de conflicto operativo y afectivo (Williams y O'Reilly, 1998).

Los efectos psicológicos y sociales de la distancia llevarían a un mayor conflicto operativo y procesal debido a los desafíos resultantes de perspectivas distintas, normas inconsistentes, ritmos temporales incongruentes, menos familiaridad, y heterogeneidad demográfica. El efecto de la distancia en el conflicto afectivo es, sin embargo, menos aparente de modo inmediato. Por un lado, la distancia debería llevar a más conflicto afectivo entre los miembros de

un equipo porque adhieren a normas inconsistentes y por las diferencias demográficas. Por otra parte, la distancia puede hacer que disminuya el conflicto afectivo porque los miembros del equipo no comparten una relación de amistad, que haría que expresen el conflicto afectivo abiertamente.

La proximidad se asocia también con la amistad. La amistad se facilita cuando se dan encuentros informales e interacciones espontáneas. Sorprendentemente, cuando los miembros de un equipo son amigos, el conflicto, particularmente el conflicto afectivo, tiene mayores probabilidades de prevalecer, porque los individuos expresan más naturalmente sus emociones.

En un experimento con estudiantes de negocios, se encontró que los grupos de amigos tenían más conflictos afectivos que los grupos de extraños, trabajando todos en tareas de tomas de decisiones. Los estudios sugieren que la amistad aumenta el conflicto afectivo en los equipos, pero también esos equipos tienen mejores posibilidades de administrar el conflicto para mejorar el desempeño. En suma, la investigación sobre la amistad en los equipos sugiere que los grupos distribuidos geográficamente experimentarán menos niveles de amistad, y, en consecuencia, menor nivel de conflicto afectivo. Sin embargo, la prevalencia del conflicto afectivo puede ser mayor en el tiempo por las dificultades para administrarlo efectivamente (Shah y Jehn, 1993).

La distancia aumenta el conflicto afectivo, porque el conflicto afectivo se alimenta del conflicto operativo, especialmente en equipos donde hay bajos niveles de confianza. Por lo tanto, la distancia puede generar conflicto de todos los tipos en equipos distribuidos geográficamente (Hinds y Bailey, 2003).

Luego de describir el impacto de la distancia en el conflicto en los equipos virtuales, se presentan a continuación las proposiciones 1, 2 y 3:

Proposición 1: hay conflicto operativo y afectivo en los equipos virtuales, como resultado de la falta de un contexto compartido, mayor heterogeneidad cultural y menores niveles de familiaridad y amistad.

Proposición 2: hay conflicto procesal en los equipos virtuales, por los diferentes ritmos temporales y la reducida familiaridad. La distancia aumentaría el conflicto.

Proposición 3: hay una relación positiva entre el conflicto operativo y el afectivo, generada por la distancia. Se agravaría por los menores niveles de confianza.

5. La intermediación tecnológica y el conflicto

Para comunicarse a través de la distancia física, los equipos geográficamente distribuidos se ven forzados a acudir de modo más intenso a tecnologías de la telecomunicación para mediar en sus interacciones (Fulk y DeSanctis 1995, Sproull y Kiesler 1991).

Las teorías que predecían el impacto de las tecnologías de la comunicación argumentaban que muchos de los medios de comunicación no podían transmitir señales no verbales y por lo tanto empobrecían la comunicación interpersonal (Short, Williams y Christie 1976, Daft, Lengel y Trevino 1987).

Los movimientos de cabeza, las sonrisas, el contacto visual, la distancia, el tono de voz y otros comportamientos no verbales dan a los transmisores y oyentes información que pueden usar para regular, modificar, y controlar los intercambios. La comunicación electrónica puede ser ineficiente para resolver esos problemas (Kiesler, Siegel y McGuire, 1984).

Más aún, los individuos que se comunican a través de la tecnología de la comunicación encuentran más difícil el hecho de conseguir consensos, están más absorbidos por la tarea, tienden a ser más desinhibidos, y prestan menos atención a las normas sociales que los individuos que se comunican cara a cara, provocando así intercambios más abiertos al conflicto, e intercambios hostiles (Kiesler, Siegel y McGuire, 1984, Siegel, Dubrovsky, Kiesler y

McGuire, 1986, Sproull y Kiesler, 1986). Como evidencia de esta realidad, se observó que los usuarios de videoconferencias menosprecian más a sus pares que los individuos que se comunican cara a cara (Sproull y Kiesler, 1986).

Los equipos que usan intensamente la tecnología de la comunicación pueden verse afectados por problemas tecnológicos y técnicos. A pesar de los avances en la oferta de tecnología, esos problemas son imposibles de evitar, por la misma naturaleza falible de la tecnología.

Además, un ámbito donde falta el sentimiento de compartir y donde hay un bajo nivel de reconocimiento mutuo potenciado por la distancia, puede llevar más fácilmente a que la información que se comparta sea incompleta.

Los equipos virtuales usan más intensamente la comunicación mediada por la tecnología. Y el hecho de basarse más en la comunicación mediada en la tecnología estará asociado a mayor nivel de conflicto afectivo y operativo (Mortensen y Hinds, 2001).

La comunicación en equipos virtuales, a pesar de los avances de la tecnología, requiere todavía un esfuerzo muy grande. Los gestos y matices no verbales no son capturados o transmitidos fácilmente, lo que hace que la interacción y la construcción de consenso se haga difícil (Strauss, 1996). Estas dificultades en la comunicación y la coordinación crean un gran potencial de conflicto en equipos virtuales (Jarvenpaa, Knoll y Leidner, 1998).

Desde una perspectiva diferente, la investigación sugiere que la virtualidad puede reducir pérdidas en el proceso del trabajo en equipo, asociadas normalmente con conflictos experimentados en equipos que se encuentran cara a cara (Kirkman, Rosen y Gibson, 2002). La percepción de los miembros de ser parte de un equipo común en un equipo virtual, puede morigerar la cantidad de conflicto (Mortensen y Hinds, 2001), mientras que la habilidad de los equipos virtuales de manejar el conflicto dependerá de cómo esos equipos adaptan la tecnología virtual para trabajar sobre esos conflictos (Poole, Holmes y DeSanctis, 1991). Otros estudios encontraron que los miembros femeninos de equipos virtuales percibieron el conflicto grupal como más rápidamente resuelto que en el caso de miembros masculinos (Lind, 1999).

Un adecuado soporte tecnológico puede mejorar la situación. La posibilidad de favorecer la comunicación a través de sistemas de soporte de grupo, como foros de discusión de temas con fecha de vencimiento y sistemas de votación de propuestas, puede ayudar a los equipos a generar más conflicto operativo y resolver los conflictos más eficientemente (Sambamurthy y Poole, 1992). Del mismo modo, la posibilidad de ofrecer soporte a la estructura de procesos puede reducir tanto el conflicto operativo como el conflicto afectivo (Miranda y Bostrom, 1993-1994). Estos descubrimientos sugieren que el conflicto en

equipos asistidos por computadoras puede aumentar o decrecer dependiendo del tipo de soporte.

Los investigadores han discutido sobre el rol de la tecnología en la generación del conflicto en equipos virtuales. Los equipos virtuales que se apoyan más en la tecnología muestran más conflicto operativo, y el conflicto parecería ser menos efectivo en esos equipos que en equipos tradicionales (Mortensen y Hinds, 2001).

Hay cinco problemas de comunicación que podrían contribuir a generar malentendidos en equipos virtuales (Cramton, 2001):

1. La dificultad de comunicar información contextual.
2. La dificultad para comunicar de un modo parejo la información.
3. Las diferencias en prominencia de información dada a los individuos.
4. Diferencias en la velocidad de acceso a la información.
5. La interpretación del significado de la prominencia.

Las causas de los problemas citados se deben a la dispersión geográfica de los miembros, la carga de información, y la baja velocidad y el retraso del *feedback* en la comunicación. La sobrecarga de la información es una

consecuencia del gran volumen de comunicación, el cual se ha incrementado en el contexto de la comunicación electrónica (DeSanctis y Monge, 1999).

La inmediatez del *feedback* es la capacidad del medio de comunicación de permitir que los receptores del mensaje den *feedback* rápido sobre la información que recibieron. La falta de inmediatez en el *feedback* en la comunicación asincrónica puede causar problemas en el desarrollo de un conocimiento mutuo en equipos distribuidos (Cramton, 2001). Dado el peso que tienen en los equipos virtuales globales las tecnologías de la información y la comunicación, es importante investigar sus efectos en el conflicto en esos equipos.

La tecnología media la comunicación en los equipos virtuales.

Los efectos de la acción mediadora de la tecnología pueden ser categorizados de acuerdo a:

- El impacto en los resultados relacionales.
- La transferencia de la información.
- La coordinación.

Una de las primeras teorías que explican los efectos relacionales de la mediación tecnológica es la Teoría de la presencia social, que propone que los

procesos interpersonales y grupales son afectados negativamente cuando la gente interactúa usando medios que reducen la sensación de “estar ahí” (Short, Williams y Christie, 1976).

La Teoría de la presencia social predice que esta reducción de la presencia social afectará las relaciones interpersonales. Las interacciones despersonalizadas en grupos comunicándose a través de la tecnología provocan un intercambio con menos información relacional que los grupos que se encuentran cara a cara. (Siegel, Dubrovsky, Kiesler y McGuire, 1986). Otros estudios sugieren que serán menos cohesivos (Straus y McGrath, 1994), tendrán menor identidad grupal (Bouas y Arrow, 1996), y exhibirán más comportamientos competitivos (Purdy, Nye y Balakrishnan, 2000).

En síntesis, la comunicación mediada por la tecnología tendrá un impacto negativo en la habilidad de los equipos para construir y mantener fuertes relaciones interpersonales. El tiempo podría solucionar los problemas que trae aparejados la mediación tecnológica. Algunos estudios demuestran que los grupos distribuidos trabajan más despacio que los grupos cara a cara (Walther y Burgoon 1992, Weisband 1992).

De acuerdo a la Teoría de la Estructuración, los usuarios pueden modificar las tecnologías para satisfacer mejor sus necesidades y proveer a sus pares con

más información, pero las tecnologías poseen ciertas limitaciones materiales que no pueden solucionarse (Kraut, Rice, Cool y Fish, 1998). Aunque la teoría de la estructuración propone que los equipos pueden limitar el impacto de la tecnología en los resultados relacionales, las propiedades materiales de la tecnología, combinadas con los desafíos de la distancia, permiten concluir que la tecnología no podrá equiparar la comunicación a distancia con la comunicación cara a cara.

Las distintas teorías analizadas coinciden en un punto: los efectos anticipados de la mediación tecnológica en conflictos de grupo parecen ser negativos. En síntesis, la mediación tecnológica genera efectos relacionales negativos que podrían precipitar el conflicto afectivo. Estos efectos, más la reducción en la cohesión grupal y la identidad de grupo, un aumento de la competitividad, la disminución de los niveles de consenso, y el riesgo de compartir menos información, contribuye a disminuir la confianza, familiaridad y el sentido de pertenencia en un equipo, y en último término induce al conflicto afectivo. Se espera que haya un impacto directo en el conflicto afectivo, aunque los conflictos operativo y procesal también pueden verse afectados.

La mediación tecnológica también impacta en la transferencia de información entre los miembros del equipo. Una distribución desigual de la información ocurre cuando los miembros son consciente o accidentalmente excluidos de la

comunicación, o cuando no revelan información que solo ellos poseen. Implica que los miembros del equipo trabajarán y se comunicarán sobre la base de información diferente. El problema de no compartir toda la información, especialmente cuando solo algunos la tienen, puede ser perjudicial para los equipos distribuidos geográficamente porque las organizaciones se apoyan en esos equipos al armarlos por temas de experiencia en locaciones distantes unas de otras. El problema no reside solo en no compartir toda la información, sino también en la importancia relativa que se da a los distintos temas. Así, a pesar de la importancia que el emisor intenta resaltar en los temas que envía en un único *email*, los miembros del equipo pueden asignarle una importancia distinta, lo que puede llevar a la frustración y al desentendimiento (Crampton, 2001).

Muchos tipos de información continúan siendo difíciles para la transmisión a través de la tecnología, con implicancias negativas en términos de conflicto en equipos distribuidos geográficamente. Esto es particularmente cierto en el caso de la información contextual, que lleva a un estado de conciencia compartida, como el hecho de saber quién está en la oficina, que está haciendo, qué problemas tiene en este momento, y la dinámica social de momento a momento que se da en el lugar de trabajo. Hay una cantidad de información contextual, normalmente en la forma de acciones espontáneas, no

planeadas, que ocurren fuera del propio escritorio, que no es posible transmitir.

Como la tecnología impacta en la capacidad de transmitir información contextual, las diferentes perspectivas que tenga cada uno de los miembros podrá incrementar el conflicto operativo. La distribución desigual de información, que puede llevar a la frustración y acusación mutua, incrementa el potencial de conflicto afectivo.

La coordinación es otro de los aspectos que puede verse afectado por la mediación tecnológica. Los grupos de estudiantes trabajando cara a cara colaboran más que los grupos distribuidos geográficamente, haciéndolo a través de videos, teléfono y diálogo virtual, por la dificultad de coordinar la tarea a la distancia (Purdy, Nye y Balakrishnan, 2000). Algunos estudios sugieren que las tecnologías diseñadas para aumentar la conciencia compartida podrían exacerbar los problemas de coordinación. Por ejemplo, una tecnología que permite a los miembros del equipo ver qué documentos otros ya habían leído, los lleva a optar por no leerlos para evitar duplicación (Espinosa, Cadiz, Rico-Gutierrez, Lautenbacjer, Kraut y Scherlis, 2000).

Los problemas de coordinación que genera la mediación tecnológica pueden precipitar problemas de todos los tipos. Conflicto procesal, cuando algunos

están fuera de sincronización. Conflicto operativo cuando no todos examinaron la misma información, y finalmente, la falta de habilidad para coordinar puede llevar a la frustración y malos entendidos, lo que lleva a alimentar el conflicto afectivo.

Luego de describir el impacto de la intermediación tecnológica en el conflicto, se presenta a continuación la proposición 4.

Proposición 4: hay conflicto operativo, procesal y afectivo en los equipos por la mediación tecnológica, que podría ser fruto de las dificultades en la sincronización y coordinación y la imposibilidad de transmitir información certera.

6. El conflicto y el desempeño en los equipos distribuidos geográficamente

El impacto del conflicto operativo, afectivo y procesal en los equipos de trabajo virtuales, que, a diferencia de los equipos tradicionales, están distribuidos geográficamente, puede verse reflejado también en el desempeño de esos equipos (Hinds y Bailey, 2003).

Hasta ahora se ha argumentado que la distancia física, el uso de la tecnología para la comunicación y la diversidad cultural llevarán a mayores niveles de conflicto en los equipos virtuales comparados con los equipos presenciales. También se argumenta que la identidad compartida del equipo puede reducir tanto el conflicto operativo como el conflicto afectivo. Se plantea, finalmente, una conexión entre el conflicto y el desempeño en equipos virtuales y en equipos presenciales.

Una gran cantidad de investigación ha examinado la relación entre el conflicto dentro de un equipo y el desempeño en equipos presenciales, encontrando que mientras que el conflicto afectivo va en perjuicio del desempeño de un equipo, cantidades limitadas de conflicto operativo pueden ser beneficiosas para el desempeño de un equipo (Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997, Jehn, Northcraft y Neale, 1999, Jehn y Chatman 2000, Jehn y Mannix, 2001).

El conflicto operativo podría mejorar la calidad de la decisión. La interacción debida a las diferencias en puntos de vista y opiniones puede mejorar el resultado comparado con las perspectivas individuales. Y el conflicto operativo puede también promover la comunicación y la consideración de alternativas (Jehn y Bendersky, 2003; Mortensen y Hinds, 2003). Otros estudios reportaron que los grupos no se beneficiaron de las ventajas de los

distintos puntos de vista sobre una tarea (Hackman 1990, Jehn y Chadwick 1997).

Aunque muchos estudios observan un efecto positivo, el conflicto operativo no siempre conduce a un desempeño mejor. Estudios sobre equipos de estudiantes reportaron una relación negativa entre conflicto operativo y desempeño (Jehn y Chadwick 1999).

La investigación también ha demostrado que el conflicto operativo es solo beneficioso en equipos cuando no se producen complicaciones al transformarse el conflicto operativo en situaciones de conflicto de tipo afectivo o procesal (Jehn y Chatman, 2000).

Por las mismas razones encontradas en equipos presenciales, como la disminución de la satisfacción y la pérdida del deseo de permanecer en el equipo, se espera que el conflicto afectivo disminuya el desempeño en equipos geográficamente distribuidos.

Sin embargo, aunque se encuentra a menudo una relación positiva entre conflicto operativo y desempeño en equipos presenciales, hay una relación negativa en equipos virtuales (Mortensen y Hinds, 2001).

La investigación que reporta una relación positiva entre conflicto operativo y el desempeño del equipo argumenta que los equipos que experimentan conflictos operativos se involucran en mayores discusiones e interacción como

esfuerzo por solucionar los desacuerdos y llegar a un consenso (Bantel y Jackson, 1989).

En equipos geográficamente distribuidos, la falta de contexto compartido y el uso de tecnologías de la información hacen que las mayores discusiones con el fin de alcanzar consenso sean más difíciles de alcanzar. Por lo tanto, estos equipos podrían tener una mayor dificultad para resolver conflictos operativos (Cramton, 2001, Straus y McGrath, 1994).

Algunos estudios demostraron que, mientras que el conflicto operativo tiene un impacto positivo en el desempeño en equipos presenciales, no ocurre lo mismo cuando se trata de equipos virtuales (Hinds y Bailey 2003). Otros estudios encontraron una relación negativa entre conflicto operativo y desempeño (De Dreu y Weingart, 2003, Jehn, 1995).

Por lo tanto, aunque el conflicto operativo tiene el potencial de ser beneficioso para lograr resultados esperados, la investigación sugiere que debe ser manejado cuidadosamente a través de una comunicación abierta y colaborativa (Hinds y Bailey 2003).

Como se ha mencionado, los grupos pueden beneficiarse del conflicto operativo cuando trabajan en tareas complejas, porque puede aumentar la consideración de alternativas y puntos de vista diferentes (Jehn y Bendersky 2003). Sin embargo, los equipos virtuales usando tecnologías de

comunicación mediadas por computadoras deben usar más tiempo y esfuerzo que los equipos que se encuentran cara a cara para expresar sus opiniones y puntos de vista.

Tanto el conflicto afectivo como el operativo harán disminuir el desempeño en equipos distribuidos geográficamente. Y por la misma razón, el impacto negativo de ambos tipos de conflicto será mayor en equipos distribuidos geográficamente que en equipos presenciales (Mortensen y Hinds, 2001).

El conflicto procesal disminuye la productividad, y aumenta las posibilidades de que los individuos abandonen el equipo (Jehn, 1992, Jehn y Mannix, 2001).

La lógica detrás de esta relación es que cuando un grupo discute sobre responsabilidades y obligaciones, los individuos encuentran insatisfacción por la incertidumbre causada por el conflicto procesal y sienten un mayor deseo de abandonar el grupo (Jehn y Mannix, 2001). Además, el conflicto procesal interfiere con la calidad de la tarea y a menudo pone el foco en discusiones irrelevantes sobre las capacidades de los miembros del equipo (Jehn, 1997).

Todo esto puede llevar a ineficiencias en el desempeño del trabajo (Jehn y Northcraft, 1999). El conflicto procesal en un equipo virtual está negativamente relacionado con el desempeño de un equipo.

No está claro que el conflicto operativo influya positivamente el desempeño en equipos virtuales. El contraste entre equipos presenciales y

virtuales respecto al conflicto operativo y el desempeño, es que en aquellos el conflicto es positivo, mientras que en éstos últimos no hay claridad (Jehn, 1995, Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999). El razonamiento es que el conflicto operativo es solo beneficioso cuando se resuelve por el proceso de construir un entendimiento mutuo. Los miembros de equipos distribuidos pueden tener más dificultad para involucrarse en interacciones colaborativas, donde la información debe ser compartida y donde deben entenderse perspectivas alternativas. Hay quienes sostienen que la relación entre conflicto operativo y desempeño será consistentemente negativa en equipos distribuidos geográficamente, (Mortensen y Hinds, 2001).

El conflicto procesal influencia negativamente el desempeño de un equipo (Gallenkamp, Assmann, Drescher, Picot y Welppe, 2010). Tiene efectos negativos en el desempeño en equipos presenciales, porque el esfuerzo se consume por desacuerdos e ineficiencias como producto de la confusión sobre recursos y responsabilidades (Jehn, 1997). En equipos virtuales esta confusión sobre recursos y responsabilidades puede ser aún más perjudicial por las perspectivas divergentes y los desafíos de comunicación de los miembros (Grinter, Herbsleb y Perry, 1999).

De aquí que sea muy importante distinguir entre el conflicto operativo y el conflicto procesal. Mientras que el primero debería ser alentado por el líder en

equipos presenciales, no está claro si debería hacer lo mismo en un equipo virtual. Eventualmente, el líder de un equipo virtual debería asegurarse de que existe un adecuado clima de colaboración y confianza para alentar el conflicto operativo. Respecto al conflicto procesal, el líder definitivamente evitarlo.

Un factor adicional a tener en cuenta cuando se trabaja sobre el desempeño de un equipo es la cultura. Debería ser tomada en cuenta cuando se trata el conflicto y se trabaja en un equipo virtual, ya sea este un equipo global u homogéneo.

La orientación de valores colectivista-individualista, según el modelo de Hofstede citado anteriormente, ejerce una influencia en la relación entre los distintos tipos de conflicto y el desempeño. Los equipos con una cultura colectivista están más influenciados por el conflicto que los equipos con una cultura individualista. El conflicto operativo tiene una influencia positiva en ambas orientaciones, afectando mayormente a los equipos colectivistas. Los equipos más individualistas casi no están afectados por el conflicto procesal respecto al desempeño del equipo, mientras que los equipos más colectivistas están más impactados negativamente por el conflicto procesal.

Estos resultados tienen consecuencias importantes para el liderazgo y el funcionamiento de los equipos virtuales. El conflicto operativo influye positivamente sobre el desempeño de un equipo virtual que es alto en

individualismo y en mayor medida en uno que es alto en colectivismo. El conflicto procesal tiene una influencia negativa en el desempeño de equipos colectivistas, pero casi nula en el desempeño de equipos altamente individualistas.

Otros de los motivos por el que el conflicto operativo puede ser positivo para el desempeño de un equipo es que ayuda a evitar que el equipo caiga en el error del pensamiento grupal. “Pensamiento grupal” es una expresión que describe la realidad de algunos equipos de trabajo que resignan cualquier proceso de análisis racional en pos de lograr el consenso o la armonía (Janis, 1982). Cuando se alienta a generar conflicto de tipo operativo, decrecen las posibilidades de caer en el error del pensamiento grupal, y por este motivo el conflicto operativo es beneficioso en los equipos, excepto cuando se degenera en conflicto afectivo o conflicto procesal (Jehn y Chatman, 2000).

El conflicto afectivo tiene un impacto en el desempeño como resultado de la ansiedad, la hostilidad y el tiempo y la energía consumidos por desacuerdos emocionales (Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999).

El conflicto afectivo también tendrá un efecto negativo en el desempeño, por la misma razón que en los equipos tradicionales. En los equipos distribuidos puede darse la oportunidad de evitar en mayor medida el conflicto afectivo

porque los miembros del equipo no se encuentran ni cruzan habitualmente cada día (Hinds y Bailey, 2003).

En el Cuadro 4, que se presenta a continuación, se resumen argumentos teóricos y hallazgos empíricos en la literatura, relacionando la virtualidad y el desempeño en los equipos. Se mide el desempeño en variables como la eficiencia, la innovación, la adaptación y aprendizaje, la satisfacción de los miembros y la identificación de los miembros en equipos virtuales.

Cuadro 4: La virtualidad y el desempeño

	Argumentos teóricos	Hallazgos empíricos
Eficiencia	<i>Los equipos virtuales que realizan tareas menos complejas serán más eficientes en gestión de la información y colaboraciones (Bell & Kozlowski, 2002). La disponibilidad de herramientas virtuales permitirá a los equipos completar el trabajo más eficientemente (Kirkman y Mathieu, 2005)</i>	Los flujos de información se distribuyeron de manera desigual. Además, las diferencias en relevancia entre los miembros interrumpieron la colaboración (Cramton, 2001).
Innovación	<i>Las estructuras dinámicas del equipo y las diversas experiencias en equipos virtuales pueden habilitar las capacidades relacionadas con la innovación (Gibson y Gibbs, 2006).</i>	Las dimensiones de la virtualidad se relacionan negativamente con la innovación (Gibson y Gibbs, 2006). La influencia de los miembros del equipo está positivamente relacionada con los

		procesos de innovación del equipo (Gajendran y Joshi, 2012).
Aprendizaje adaptación	Los equipos con mayor nivel de virtualidad tienden a confiar en el conocimiento explícito y es menos probable que adquieran o aprehendan conocimiento tácito de sus compañeros de equipo (Griffith et al., 2003).	Las diferencias en la velocidad de acceso a la información han restringido el intercambio de conocimiento mutuo en equipos geográficamente dispersos (Cramton, 2001).
Satisfacción de los miembros	Los miembros que se encuentran geográficamente dispersos muestran mayor dificultad para reunir y recordar información contextual sobre otros miembros (Cramton, 2001). Esto fue un obstáculo para la cohesión social del equipo (ver también Driskell et al., 2003)	Los equipos virtuales que eran culturalmente heterogéneos estaban menos satisfechos y unidos, presentaron más conflictos que los equipos culturalmente homogéneos (Staples & Zhao, 2006). Los integrantes de los equipos virtuales informaron niveles más bajos de satisfacción, en comparación con los equipos presenciales (Warkentin et al., 1997).
Identificación de los miembros	Los equipos virtuales requieren niveles más altos de identificación de sus miembros con sus equipos debido a su necesidad única de disminuir la incertidumbre (Fiol y O'Conner, 2005).	La identidad del equipo compartido se asocia con menos tareas y conflictos afectivos en los equipos virtuales (Mortensen & Hinds, 2001).

Luego de describir los efectos de los distintos tipos de conflicto en el desempeño de los equipos virtuales, se presenta a continuación la proposición número 5.

Proposición 5: los conflictos de tipo operativo, procesal y afectivo que se observan en los equipos virtuales tienen efectos negativos en el desempeño de los mismos.

7. El conflicto como un proceso dinámico

Se describen en este apartado los esfuerzos de los integrantes de los equipos virtuales para administrar y disminuir los efectos negativos del conflicto, y se enumeran tres proposiciones que serán contrastadas con las respuestas dadas en las entrevistas de investigación

El conflicto es un proceso dinámico, en sintonía con el dinamismo en el funcionamiento de los equipos. En el proceso de trabajo se alteran los niveles de confianza, de compromiso, de responsabilidad con los resultados, y del tratamiento adecuado del conflicto

Se examinan dos aspectos del comportamiento dinámico respecto al conflicto en equipos virtuales:

- 1- Cómo los equipos pueden mitigar los efectos negativos del conflicto, generados por la distancia y la mediación tecnológica.
- 2- La administración del conflicto a través del tiempo.

Los equipos pueden mitigar los efectos negativos de la distancia y el uso de la mediación tecnológica de, al menos, cinco modos (Kraut, Fish y Chalfonte. 1992, Hinds y Kiesler, 1995):

- a. El primer modo, quizá el más inmediato, es eliminando la distancia al incrementar la frecuencia y duración de los encuentros cara a cara.
- b. En segundo lugar, buscando las formas de proveer con información contextual cuando se trabaja remotamente. La información contextual ayuda a entender distintas perspectivas y normas de trabajo, usando herramientas como mensaje hablado, medios audiovisuales, etc.
- c. Un tercer modo es creando contextos similares en diferentes lugares, como estandarización de procesos de trabajo, herramientas y sistemas que puedan mitigar el conflicto en equipos distribuidos.

- d. El cuarto modo es que cuando los equipos aprenden más sobre las tecnologías que usan, podrán comunicarse mejor, compartir información y coordinarse mejor. Algunas recomendaciones para mitigar malentendidos que llevan al conflicto podrían ser la inclusión de todos los miembros del equipo en los mensajes, la posibilidad de indicar la importancia de los asuntos en los mensajes, y la provisión de información contextual (Hinds y Bailey, 2003).
- e. Finalmente, los equipos distribuidos podrán cambiar las tecnologías de la comunicación que emplean eligiendo aquellas que les resultan más apropiadas.

Sin embargo, hay posibilidades de atemperar el impacto negativo de la distancia a través de la construcción de una identidad de equipo compartida, encuentros frecuentes cara a cara y el hecho de ser conscientes de los efectos de la tecnología.

Con el paso del tiempo los equipos efectivos generan una identidad compartida. También la frecuencia adecuada de reuniones cara a cara puede ser positiva. Si los equipos distribuidos son capaces de encontrarse cara a cara en los momentos donde el conflicto potencial es más probable, entonces el conflicto puede ser reducido o eliminado. En los casos en que no sea posible,

pueden usarse medios tecnológicos que aporten información contextual. En última instancia, cuando los miembros reconocen las limitaciones de la tecnología, es más posible que se les dé el beneficio de la duda.

Las estrategias de manejo de conflicto juegan un rol importante en las dinámicas del conflicto. Varios investigadores usaron el esquema de dos dimensiones sobre las intenciones de manejar conflictos (Thomas, 1992). Cuando ambas partes quieren maximizar sus propios intereses (asertividad), tanto como los intereses de la otra parte (cooperación), tienen entonces un “intento colaborativo”.

Los miembros de equipos virtuales podrían tener tantos intentos colaborativos como los miembros de equipos presenciales. Sin embargo, establecer normas de colaboración puede ser significativamente más difícil en los equipos virtuales. Para ser efectivos, los grupos deben trabajar para resolver los intereses de cada grupo. Para hacerlo necesitan compartir información sobre los intereses de cada grupo e involucrarse en discusiones y procesos innovadores de tormenta de ideas (Hinds y Bailey, 2003).

En los equipos virtuales, el manejo de conflictos colaborativos puede ser muy difícil. La confianza, la consideración mutua positiva, la atracción mutua, la cohesión, y oportunidades adecuadas de interacción son cruciales para

favorecer la colaboración. Sin embargo, algunos de estos factores están directamente afectados por la distancia y la mediación tecnológica (Thomas, 1992). Consistente con esto, se reportó que los participantes en una negociación usando tecnologías comparado con encuentros cara a cara, se involucraban en menos resoluciones de conflictos colaborativos (Purdy, Nye y Balakrishnan, 2000).

Con esfuerzo, algunos equipos pueden sobreponerse a este desafío y manejar el conflicto colaborativamente. En esos casos no solamente serán más efectivos y resolverán los asuntos, sino que también conseguirán beneficios de coordinación e interpersonales a través de un adecuado manejo del conflicto de forma colaborativa. (Lovelace, Shapiro y Weingart, 2001). Esto aumentará la familiaridad, la amistad, los resultados relacionales, la habilidad para compartir información, y la habilidad para colaborar y coordinarse. Se podrían disminuir los conflictos futuros (Thomas, 1992). Las normas de manejo de conflictos podrían también colaborar para construir una identidad de equipo compartida. Cuando los equipos lidian con el conflicto de modo colaborativo, tienen más probabilidades de generar lazos más fuertes, y tener más objetivos integrados. En suma, las normas de un sano manejo de conflictos disminuirán el impacto que el conflicto pueda generar en el desempeño y reducir el potencial para conflictos futuros.

Luego de describir el fenómeno del conflicto como un proceso dinámico, donde los integrantes hacen esfuerzos para moderar los efectos negativos del conflicto en el desempeño de los equipos virtuales, se enumeran las proposiciones 6, 7 y 8.

Proposición 6: la provisión de información contextual y la creación de encuentros cara a cara, podrían moderar los conflictos generados por la distancia en los equipos virtuales. El aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías que emplean podrían moderar los conflictos generados por la mediación tecnológica.

Proposición 7: la identidad compartida, los oportunos encuentros cara a cara y el reconocimiento de los efectos de la tecnología en los equipos virtuales podrían moderar los impactos inmediatos de la mediación tecnológica en el conflicto.

Proposición 8: el manejo del conflicto en equipos virtuales podría moderar la relación conflicto-desempeño de tal manera que el manejo del conflicto de modo más colaborativo podría reducir los efectos del conflicto en el desempeño.

8. El impacto de las diferencias culturales en los equipos virtuales

A pesar de que hay un número significativo y creciente de organizaciones que usan equipos virtuales globales, hay escasa literatura que examine el impacto de las diferencias culturales en esos equipos (Kramer, Shuffer y Feitosa, 2016). Esa escasez se hace aún más evidente en análisis de los equipos virtuales en países de América Latina.

En este trabajo se han descrito las ventajas y desafíos de los equipos virtuales. El uso de intermediación tecnológica facilita una comunicación efectiva. Sin embargo, la falta de comunicación cara a cara genera faltas de cohesión, cooperación y eficiencia. Aunque la virtualidad puede ser vista desde la perspectiva de las ventajas del trabajo a distancia, cuando se toma en consideración la diversidad cultural es necesario diagnosticar y evaluar los problemas que pueden generarse.

Entre los años 2000 y 2013 solo hubo dieciocho artículos que analizaron empíricamente la cultura en equipos virtuales (Gibson, Huang y Shapiro, 2014 en Kramer, Shuffer y Feitosa).

Una investigación de SHRM (Society of Human Resources Management), mostró que el 49% de las organizaciones que empleaban trabajo virtual lo

hacían para contar con empleados de lugares geográficos diferentes (SHRM, 2014).

El objetivo de este apartado es entender como los diferentes valores culturales pueden llevar a interpretaciones y modos de comunicación diversos entre los miembros de equipos virtuales ubicados en diferentes países. Estos equipos usan herramientas virtuales, pero pueden, de hecho, usarlas de diferentes maneras, según los usos, costumbres y valores de su propia cultura. Virtualidad y cultura son, entonces, aspectos a considerar para entender a los equipos virtuales.

Hay tres dimensiones que, combinadas, determinan el nivel de virtualidad de un equipo (Kirkman y Mathieu, 2005, en Kramer, Shuffler y Feitosa). Esas dimensiones son:

1. El grado de dependencia de herramientas virtuales;
2. El valor informacional;
3. La sincronicidad que ofrecen las herramientas virtuales.

El grado de dependencia de herramientas virtuales describe la proporción de intermediación tecnológica usada por el equipo. Así, puede darse un amplio espectro de posibilidades, desde equipos que trabajan mayoritariamente

viéndose cara a cara, hasta equipos que trabajan solo usando medios tecnológicos, con un amplio abanico de posibilidades en el medio.

El valor informacional se refiere al grado por el cual las herramientas virtuales logran transmitir información que es valorada para lograr la efectividad del trabajo del equipo virtual. Así, aun cuando las herramientas tecnológicas transmiten información valiosa, esa información puede ser más o menos efectiva según el valor información que transmita. Por ejemplo, la videoconferencia ofrece mayor valor informacional que el correo electrónico, dado que aquella proporciona no solamente diálogo sino también señales sociales verbales y no verbales que pueden facilitar la interacción en los equipos virtuales.

La sincronidad de la información se refiere al hecho de que las comunicaciones ocurran en tiempo real o no. Por ejemplo, el correo electrónico es más asincrónico que la conversación telefónica o la videoconferencia donde los miembros del equipo pueden interactuar de modo sincrónico en tiempo real.

Una herramienta altamente virtual puede tener poco valor informacional y baja sincronidad. Así, herramientas consideradas altamente virtuales incluyen el correo electrónico y los mensajes de texto instantáneos (Kirkman,

Cordery, Mathieu, Rosen y Kukenberger, 2013). Mientras que herramientas que caen del otro lado del espectro incluyen la videoconferencia y la teleconferencia. Siendo bajas en virtualidad, estas herramientas facilitan las formas de comunicación no verbal. Las herramientas que son bajas en virtualidad son consideradas como medios de comunicación más ricos porque incluyen señales sociales y comunicación en tiempo real, como se experimentan en las interacciones cara a cara (Daft y Lengel, 1986).

Los equipos virtuales conectados en distintos lugares geográficos, usan herramientas virtuales. Muchos de esos equipos son globales. La cultura es un aspecto a considerar en esos equipos cuando se trata de personas trabajando en distintos países, pero también cuando esas personas trabajan en un mismo país, en regiones diferentes. Pueden también darse diferencias culturales entre grupos ubicados en una misma ciudad, pertenecientes a distintos sectores, diferentes áreas funcionales, etc.

La cultura se ha definido de diversas maneras. Desde un entendimiento cualitativo de orientaciones de valor diferentes sostenidas por personas de diferentes países (e.g. Kluckhohn y Strodtbeck, 1961) hasta una compleja red de dimensiones que intenta describir y cuantificar valores, normas y creencias entre naciones (e.g. Hofstede, 1984).

La cultura puede definirse como un patrón de creencias básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un cierto grupo a medida que aprende a manejar problemas de adaptación al medio externo y de integración interna, que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido, y por lo tanto a ser enseñado a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas” (Schein, 1986).

Para entender la interacción entre cultura y virtualidad en los equipos, es importante considerar el impacto de las diferentes dimensiones culturales en la formación, desarrollo y desempeño de los equipos virtuales. Para este propósito usaré algunas de las dimensiones propuestas en los marcos conceptuales de Geert Hofstede, Fons Trompenaars y Edward Hall.

El marco conceptual de Hofstede surge de una serie de estudios en la compañía IBM hacia finales de la década de 1960 hasta principios de la década de 1970 (Hofstede, 1984). Se hicieron más de 110.000 entrevistas entre 88.000 empleados de IBM de 72 países o regiones que resultaron en la identificación de cuatro dimensiones culturales: individualismo-colectivismo, distancia al poder, masculinidad-feminidad, y evasión de la incertidumbre. Hofstede y Bond (1988) agregaron más tarde una quinta dimensión relacionada con el dinamismo de Confucio que es la orientación al largo plazo versus la orientación al corto plazo.

En un intento de extrapolar las dimensiones de Hofstede más allá de un contexto organizacional, Trompenaars y Hampden-Turner (1998) desarrollaron un marco conceptual basado en información recolectada de más de 15.000 directivos de 28 países. Finalmente, fueron presentadas cinco dimensiones bipolares: universalismo versus particularismo, individualismo versus comunitarianismo, afectivo versus neutral, específico versus difuso, logro versus adscripción. De estas dimensiones se considera que individualismo vs. comunitarianismo y logro vs adscripción se corresponden directamente con las dimensiones individualismo-colectivismo y distancia al poder respectivamente de Hofstede (Burgman, Kitchen y Williams, 2006).

Para los fines de este estudio, se tomarán en cuenta las dimensiones individualismo-colectivismo de Hofstede, citadas previamente, y las de culturas específicas y difusas, de Trompenaars. Además, dada la importancia que tiene la información contextual para analizar los equipos virtuales, se incluirá también la dimensión sobre comunicación contextual de Hall. La razón de esta decisión fue que en la mayoría de las entrevistas que se hicieron, los entrevistados hicieron referencia a las diferencias culturales, y sus consecuencias en las dificultades del trabajo y en la generación de conflictos. Para dar un marco a las respuestas, y explicar esos fenómenos, se decidió usar

enfoques teóricos sobre distintas culturas, que ayudaran a explicar los resultados obtenidos en las entrevistas.

8.1. Individualismo y Colectivismo en Hofstede

Geert Hofstede definió la cultura como “la programación colectiva de la mente, que distingue miembros de un grupo humano de otro” (Hofstede, 1980). Su marco de valores culturales es quizá el más conocido de todos los desarrollos conceptuales sobre cultura.

De todas las dimensiones de Hofstede, individualismo-colectivismo fue la más estudiada en relación a la cultura y los equipos virtuales. Esta dimensión examina “el grado en el que las personas en un país prefieren actuar como individuos o como miembros de un grupo”.

El individualismo caracteriza a aquellas culturas en las que el foco está puesto en el individuo ocupándose primero de sí mismo, mientras que el colectivismo pone el foco en el valor, en un marco social integrado donde los individuos trabajan juntos para ocuparse unos de otros como grupo. De aquí la importancia del foco de la investigación en estas características de equipos globales para analizar el proceso de trabajo y el desempeño en los equipos virtuales.

Las culturas más individualistas tienen una mayor disposición a adoptar herramientas virtuales, con la idea de que con éstas lograrán mayores beneficios para satisfacer sus propias necesidades (Hofstede, 2001). Más aún, los miembros de equipos de culturas individualistas que trabajan en equipos virtuales tienden a lograr mayores niveles de eficacia, cuando se mide el desempeño individual y el desempeño colectivo que aquellos miembros de equipos de culturas colectivistas (Hardin, Fuller y Davison, 2007).

En equipos de culturas colectivistas, las herramientas virtuales como videoconferencias, que ofrecen la posibilidad de conectar a todos los miembros, son preferidas, dado el interés en la cooperación grupal (Dekker, Rutte y Ven den Berg, 2008). Más aún, los valores colectivistas podrían favorecer la tendencia de sus miembros a usar herramientas que favorezcan la sincronicidad, para que todos sientan que son parte del equipo cuando usan medios tecnológicos (Staples y Shao, 2006).

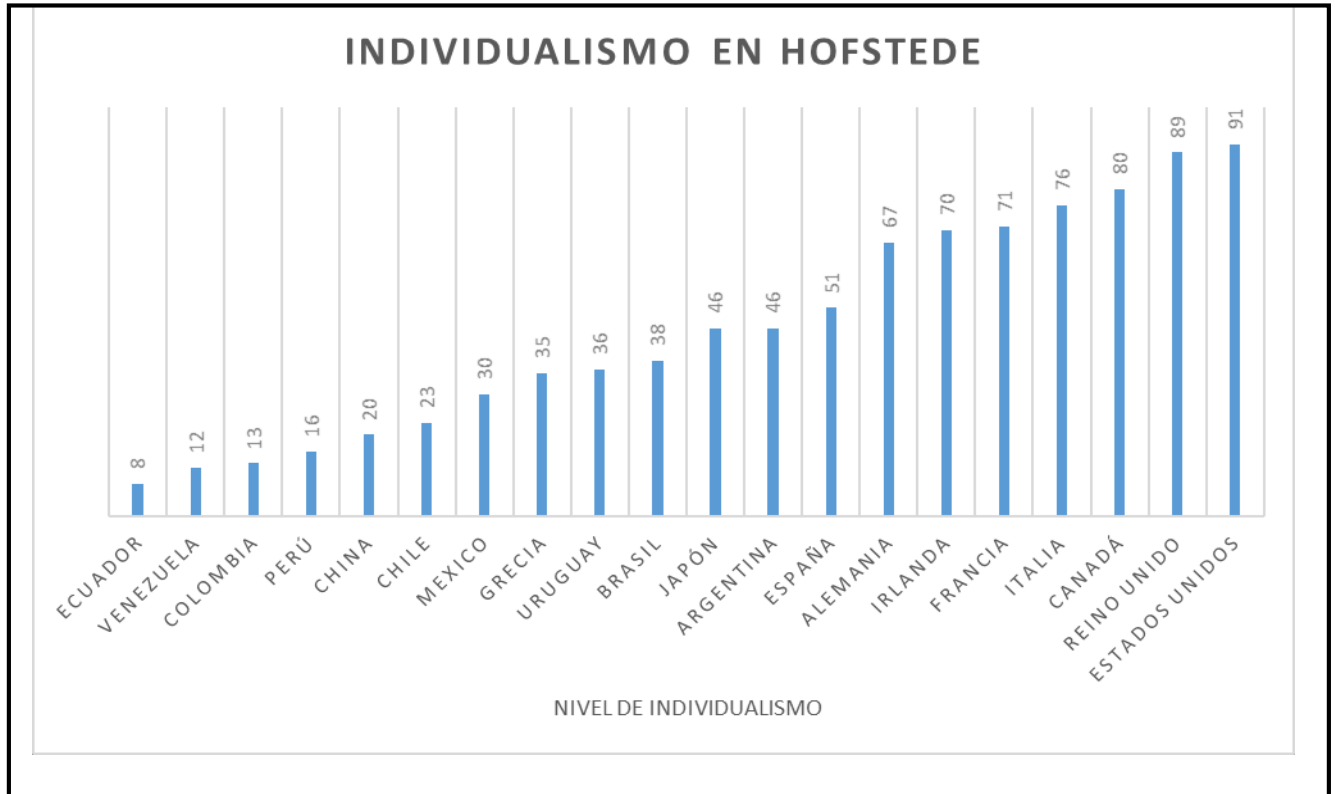
Los miembros de culturas individualistas podrían tener menor preferencia por la sincronicidad, debido a que otorgan mayor importancia a las palabras que a las señales sociales, dando prioridad a herramientas como el mensaje de texto.

Los miembros de culturas colectivistas podrían ser más tolerantes usando medios virtuales que no favorezcan sus necesidades, si sienten que esos medios favorecerán a todo el grupo (Decker et al. 2015).

En síntesis, en culturas individualistas, las herramientas virtuales, como el *email*, facilitan el trabajo con el foco puesto en la tarea. Mientras que, en culturas colectivistas, las herramientas virtuales no favorecen el relacionamiento.

Según Hofstede la cultura de los países latinoamericanos es más colectivista que individualista, según se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1: Individualismo y colectivismo por países Fuente: *www.hofstede-insights.com*.



Luego de describir los rasgos culturales de Individualismo y Colectivismo en el modelo de cultura de Hofstede, y la relación de cada uno de ellos con el uso de la tecnología en los equipos virtuales, se enumera la proposición 9.

Proposición 9: los equipos integrados por individuos de culturas individualistas tendrían más propensión al uso de tecnología con bajo valor informacional y asincrónica. Los equipos integrados por individuos de

culturas colectivistas tendrían más propensión al uso de tecnología con alto valor informacional y sincrónica.

8.2. Culturas específicas y difusas en Trompenaars.

Esta dimensión describe en qué medida los individuos integran las esferas pública y privada de sus vidas.

Los miembros de un equipo en una cultura específica considerarán a sus compañeros de trabajo como personas con quienes tienen una relación de trabajo en común (Gilbert y Tsao, 2000). Los miembros de un equipo en una cultura difusa tendrán una mayor tendencia a ver a sus compañeros de trabajo como amigos e intentarán incorporarlos a su vida social. Cuanto más difusa sea la cultura, más importante será para los individuos de ese equipo construir una relación entre todos, extendiendo ese relacionamiento al ámbito de la vida privada (Cseh. 2003).

Hay claras implicancias para los equipos virtuales globales. Si los miembros de un equipo no se ven nunca o raramente se ven cara a cara, y deben comunicarse únicamente usando herramientas virtuales, es difícil la profundización de la relación en ámbitos que van más allá del trabajo.

En las relaciones entre jefes y subordinados, cuanto más específica sea la cultura, las interacciones serán más precisas y enfocadas en los temas en cuestión, evitando al mismo tiempo conversaciones amistosas (Gilbert y Tsao, 2000). De aquí que se espere que cuanto más difusa sea la cultura el uso de las herramientas virtuales será menos aceptado dada la imposibilidad de construir y mantener relaciones, mientras que en una cultura específica, el modo de trabajo virtual prosperará más fácilmente dado el foco puesto en la tarea a realizar y no tanto en la necesidad de interacción social.

En culturas difusas, la falta de orden, uso de agendas, y organización atenta contra el desempeño de los equipos.

Las culturas difusas se caracterizan por:

- Poner foco en la construcción de buenas relaciones humanas antes que en los objetivos del trabajo.
- Conocer todo lo posible sobre las personas con las que se trabaja.
- Hablar de cuestiones del trabajo en reuniones sociales, y hablar sobre cuestiones personales en el trabajo.
- Evitar rechazar invitaciones a eventos sociales.

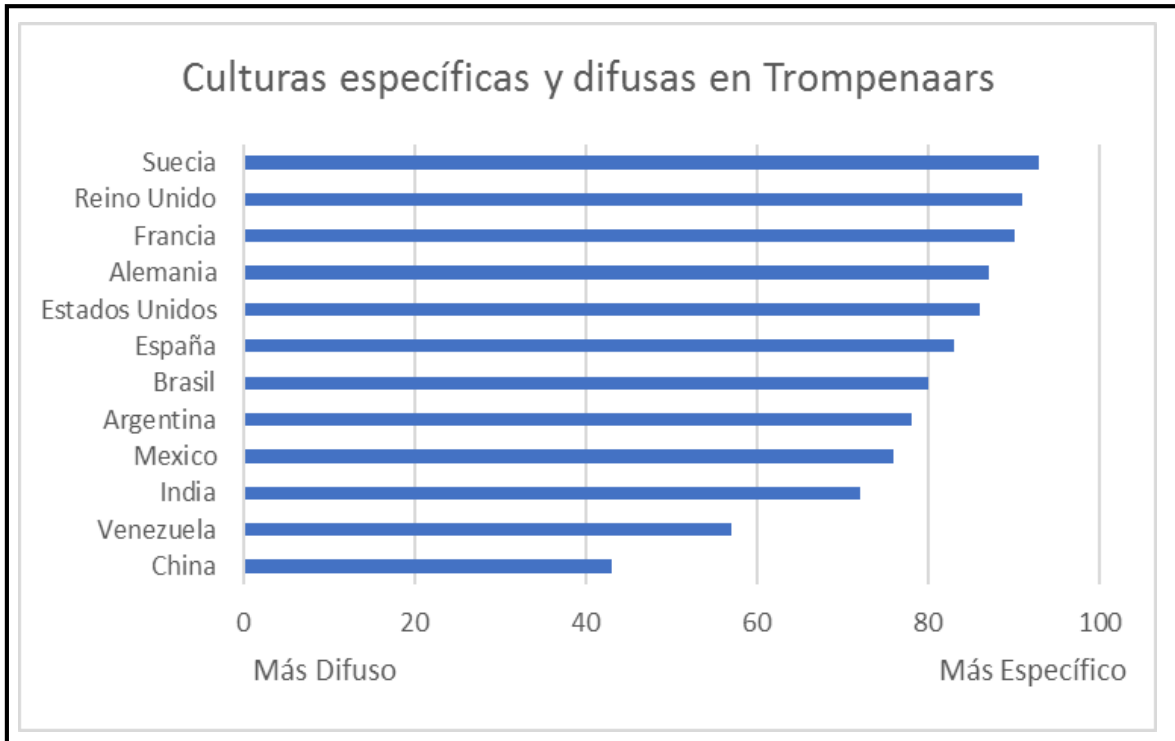
Las culturas específicas se caracterizan por:

- Ser directas e ir al tema concreto de trabajo.
- Poner el foco de los objetivos del trabajo antes que en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.
- Dar instrucciones claras sobre procesos y procedimientos.
- Permitir que las personas mantengan sus ámbitos público y privado de modo separado.

Según Trompenaars algunos países de culturas específicas son Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, los países escandinavos y Holanda. Mientras que los países de culturas difusas son los países de América Latina, Rusia, India y China, entre otros.

En el Gráfico 2, que se presenta a continuación, se muestran los países de culturas específicas y difusas según Trompenaars:

Gráfico 2: Culturas específicas y difusas por países. Fuente: *Riding the waves of culture*, Trompenaars y Hampden-Turner, 2001, McGraw Hill.



Luego de describir los rasgos específicos y difusos en el modelo de cultura de Trompenaars, y el uso de la tecnología por los miembros de equipos virtuales en cada una de esas culturas, se enumera la proposición 10.

Proposición 10: los equipos integrados por miembros de culturas específicas tendrían más propensión al uso de herramientas tecnológicas para la comunicación, con más foco en el trabajo. Los equipos integrados por

miembros de culturas difusas tendrían menos propensión al uso de herramientas tecnológicas para la comunicación, con más foco en la relación personal.

8.3. Culturas de alto y bajo contexto

La dimensión cultural de alto y bajo contexto describe qué nivel de contextualización es necesario para un individuo durante una conversación (Hall, 1976). El modelo conceptual de Hall describe la cultura, distinguiendo las de alto y bajo contexto, examinando la importancia de las señales contextuales, que permite un entendimiento básico de cómo cada individuo interactúa no solo con la herramienta virtual usada, sino también con los otros miembros del equipo (Gibson y Gibbs, 2006, Gibson et al. 2014).

Por ejemplo, una cultura de alto contexto como la japonesa, requiere el uso de comunicación indirecta a través de claves contextuales como el lenguaje corporal con el fin de contar con información confiable (Kittler, Rygl y Mackinnon, 2011). Los individuos de culturas de alto contexto necesitan del ambiente para obtener claves de comportamiento, que les brinden información para lograr el mejor curso de acción en situaciones sociales, como las que ocurren en el trabajo en equipo (Kim, Pan y Park, 1998). Por el contrario, en

una cultura de bajo contexto, como la alemana, la comunicación se da a través de la palabra dicha y hay poco espacio para la ambigüedad en las afirmaciones que se hacen, independientemente de tener una connotación positiva o negativa (Wurtz, 2005).

Dada la inmediata relación con la comunicación, esta dimensión tiene implicancias en el trabajo en equipos virtuales. En un estudio sobre las reacciones a mensajes de texto en tiempo real, en equipos de culturas de alto y bajo contexto, se pueden apreciar las diferencias en las reacciones. Los individuos de culturas de alto contexto tratan de buscar señales sociales enviando un número significativamente mayor de mensajes a los otros miembros del equipo con el fin de crear un contexto social mutuo. Esto los lleva a ocupar más tiempo en tareas que no tienen que ver estrictamente con la tarea a realizar, y consideran también que la herramienta virtual es menos útil, respecto a la opinión dada por los integrantes de equipos de bajo contexto (Koeszegi, Vetschera y Kersten, 2004). En equipos virtuales globales, mientras que los miembros de equipos de culturas de bajo contexto no tendrían problemas en la adaptación a herramientas virtuales, sus contrapartes de culturas de alto contexto necesitarán probablemente un tiempo de integración para desarrollar un contexto compartido con sus compañeros de equipo.

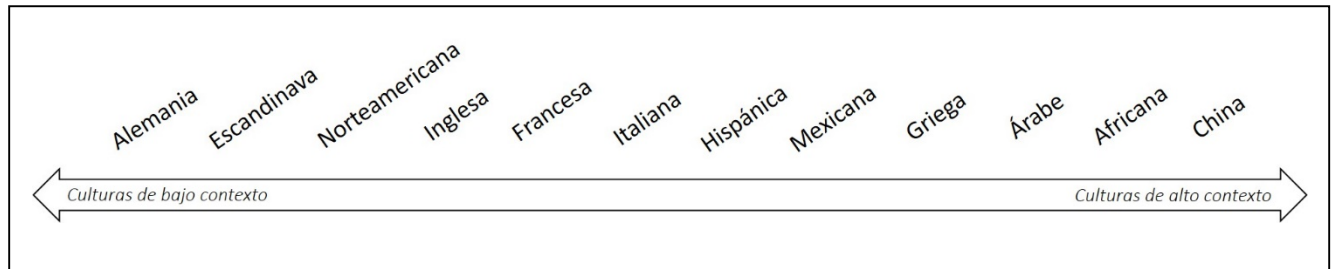
Los equipos de culturas de alto contexto tendrán más dificultades para aceptar herramientas virtuales de bajo valor informacional. Por ejemplo, el *email* es bajo en valor informacional, dado que los miembros del equipo carecen de señales verbales y también de señales verbales sociales. En culturas de alto contexto, los individuos usan imágenes que transmiten lenguaje corporal mientras que en culturas de bajo contexto los individuos usan lenguaje escrito y hablado.

En culturas de alto contexto, las herramientas virtuales propias del trabajo a distancia, son evitadas, en lo posible, si hay acceso fácil y rápido a la reunión cara a cara.

Según Hall los países de bajo contexto son Estados Unidos, Canadá, el Reino Unido, Alemania, Holanda, los países escandinavos, y los países de Europa Occidental en general. Mientras que los países de alto contexto son los países árabes, asiáticos, América Latina, Europa Central y los países africanos.

En el gráfico 3, a continuación, se muestra una selección de países de alto y bajo contexto.

Gráfico 3: países de alto y bajo contexto (Neese, 2016).



Luego de describir los rasgos de alto y bajo contexto en el modelo cultural de Hall, y su relación con el uso de la tecnología por parte de miembros de equipos virtuales, se enumera la proposición 11.

Proposición 11: Los equipos integrados por miembros de culturas de alto contexto tendrían menores niveles de disposición en el uso de herramientas tecnológicas para la comunicación, y, eventualmente, preferirán aquellas con alto valor informacional. Los equipos integrados por miembros de culturas de bajo contexto tendrían mayores niveles de disposición en el uso de herramientas tecnológicas para la comunicación, y, eventualmente, preferirán aquellas con bajo valor informacional.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

1. Diseño de la investigación

Este es un trabajo de investigación de tipo cualitativo. Se entrevistó a 57 ejecutivos de empresas de tamaños diversos, hombres y mujeres, que dirigen o forman parte de equipos virtuales dentro de su propio país, o de equipos que trascendían las fronteras nacionales, con miembros en distintos países.

Las entrevistas se hicieron en Argentina, Estados Unidos, Irlanda, Francia, Grecia y Alemania, y las nacionalidades de los entrevistados incluyen a varios países de América Latina, además de los países citados.

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de una hora. Se trató de entrevistas semi-estructuradas, partiendo de las 10 preguntas originales acordadas en el plan de investigación y tomando luego rumbos diversos de acuerdo al énfasis de cada entrevistado en diversos aspectos del trabajo en su equipo virtual.

Se hizo una investigación en Argentina y luego en otros países. Los resultados de las respuestas fueron homogéneos y, en general, coincidían tanto en los

conflictos asociados con su trabajo como en posibles soluciones para esos problemas.

Para entender mejor el fenómeno del trabajo en equipos virtuales, se amplió el rango geográfico, incluyendo entrevistas en otros países de América Latina, Estados Unidos y Europa. Esa ampliación permitió observar algunas diferencias culturales que tienen un impacto en las recomendaciones futuras.

2. Selección de la muestra

Se hicieron 57 entrevistas con ejecutivos de empresas de distintos países.

Para la selección de la muestra se usó un criterio no basado en probabilidad (*Non-probability Sampling Method*), selectivo, subjetivo, adecuado al propósito de la investigación. La razón subyacente fue encontrar una muestra representativa de acuerdo a las necesidades del proyecto, y acudiendo a individuos que trabajaran en equipos virtuales, en empresas nacionales y multinacionales y de tamaños diferentes, en términos de cantidad de personal y montos de facturación. Originalmente, se hizo una investigación piloto con entrevistas en Argentina, que incluían equipos limitados al ámbito de país, pero en algunos casos los equipos estaban formados por individuos ubicados en otros países. En las respuestas de los entrevistados, había un patrón común

cuando la comunicación se limitaba a interacciones con miembros de equipos en países latinoamericanos y, en cierta medida, con sus pares de países asiáticos, como India y China. Sin embargo, cuando las interacciones incluían países de culturas diferentes a la latina y asiática, se apreciaba un esfuerzo adicional en la comunicación y la toma de decisiones en los equipos virtuales. Por este motivo, se amplió el rango geográfico de las entrevistas, en Estados Unidos y Europa, para detectar si se daban patrones diferentes en el modo de trabajo, y si, eventualmente, se apreciaban esfuerzos en lograr entendimientos frente a las diferencias culturales.

Las empresas para las que trabajan los entrevistados se muestran en el Cuadro 5, a continuación:

Cuadro 5: Empresas donde se hicieron las entrevistas

Empresa	País donde se hizo la entrevista	Países donde opera el equipo	Sector
Martitegui	Argentina	Países de América Latina	Software
Red Hart	Argentina	Países de América Latina	Software
Roche	Francia	Países de Europa, América Latina y Estados Unidos	Farmacéutico
Conicent	Argentina	Países de América Latina, Estados Unidos e India	Servicios profesionales

Facebook	Argentina	Países de América Latina, Estados Unidos, España e Irlanda	Servicios de redes sociales
Accenture	Argentina	Argentina, Brasil y países de Europa y Asia Pacífico	Servicios de finanzas y fusiones y adquisiciones
Veraz	Argentina	Países de América Latina	Servicios de seguridad informática
Volkswagen	Argentina	Argentina, México y Estados Unidos	Automotriz
Aon Hewitt	Argentina	Países de América Latina	Servicio de consultoría en recursos humanos
Bose	Irlanda	Países de Europa, Asia Pacífico y Estados Unidos	Soluciones de audio
Boehringer Ingelheim	Alemania	Global	Farmacéutico
Icon	Irlanda	Irlanda, Reino Unido, Estados Unidos, Brasil y países de Asia	Investigación en clínica médica
Hughes	Irlanda	Irlanda, Reino Unido, Estados Unidos y países de Asia	Servicios profesionales
Lenovo	Francia	Países de Europa, Africa y Cercano Oriente	Tecnología
IAE Nice	Francia	Países de Europa	Educación
Solarcooking	Grecia	Países de Europa y Estados Unidos	Ingeniería
Galeno ART	Argentina	Argentina	Seguros
University of Virginia Credit	Estados Unidos	Estados Unidos	Sevicios financieros

Union			
American Airlines	Estados Unidos	Estados Unidos, países de Europa y de América Latina	Transporte aéreo
Oversoft	Argentina	Argentina	Software
DBS	Argentina	Países de América Latina	Soluciones de informática
Telecom	Argentina	Países de América Latina	Comunicación
Procter & Gamble	Estados Unidos	Estados Unidos y países de América Latina	Bienes de consumo masivo
Citibank	Estados Unidos	Estados Unidos y países de América Latina	Servicios financieros
Transportes Humadea Colombia	Estados Unidos	Colombia	Servicios de transporte terrestre
BID	Estados Unidos	Países de América Latina y Estados Unidos	Organización financiera internacional
Insead	Francia	Francia y Singapur	Educación
IAE	Argentina	Países de América Latina	Educación
Telefónica de Argentina	Argentina	España y países de América Latina	Telecomunicaciones
Danone	Argentina	Europa y países de América Latina	Alimentos
Diagnóstico Maipú	Argentina	Argentina	Diagnóstico por imágenes
Tassaroli	Argentina	Argentina	Metalmecánica
Biogénesis Bagó	Argentina	Países de América Latina	Biotecnología
Wolox	Argentina	Países de América Latina	Software

Dupont	Argentina	Estados Unidos y países de América Latina	Química
BSF	Argentina	Países de América Latina	Semillas
Conexia	Argentina	Estados Unidos y países de América Latina	Salud
WeeDo Solutions	Argentina	Argentina	Servicio de consultoría para pequeñas y medianas empresas
Chacra SRL	Argentina	Argentina	Alimentos
Heidrick & Struggles	Reino Unido	Países de Europa, de América Latina y Estados Unidos	Servicio de consultoría en recursos humanos
Darden University of Virginia	Estados Unidos	Estados Unidos	Educación
JP Morgan	Estados Unidos	Estados Unidos y países de América Latina	Servicios de consultoría financiera

El origen, tamaño y actividad de las empresas es diverso. Hay varias compañías multinacionales que operan en distintos países del mundo. Varias compañías pequeñas y medianas de Argentina y una de Colombia. Entre los entrevistados hay también algunos que se desempeñan como consultores en distintos rubros sin una organización formal.

La actividad de las empresas es muy variada. Hay empresas químicas, farmacéuticas, de transporte, de servicios financieros, de servicios de salud, de consultoría, de software, de comunicación, de seguros, de servicios educativos, agropecuarias.

Independientemente del tamaño, el origen, y la actividad, en todos los casos, los entrevistados dirigen o forman parte de equipos virtuales, y comparten desafíos parecidos, según se verá a continuación.

En todos los casos, los entrevistados forman parte de equipos virtuales. La característica de esos equipos es que su tamaño no supera las 25 personas. El rango de número de miembros de esos equipos varía entre 3 y 25 personas.

3. Análisis

Los resultados de esta investigación están basados en las respuestas de 57 personas en entrevistas semiestructuradas de una hora y media de duración cada una, aproximadamente. En una primera lectura de toda esa información, se puede aplicar el comentario de Dennis Gioia, por el que dice que en el trabajo de investigación de tipo cualitativo “debes sentirte perdido antes de encontrarte” (Gioia, 2004, pág. 20).

El principal objetivo de este trabajo de investigación inductivo fue el de aplicar una disciplina sistemática, que llevara a interpretaciones creíbles de la

información, y que, al mismo tiempo, contribuyera a convencer a los lectores de que las conclusiones fueran creíbles.

Para empezar la investigación se plantearon preguntas específicas, se usó documentación variada en forma de archivos, documentos y observación, y el corazón de este estudio fueron las entrevistas semi-estructuradas para obtener relatos en retrospectiva y en tiempo real por parte de las personas que experimentan el fenómeno de interés teórico (Gioia, Corley y Hamilton, 2012).

Para organizar la información se siguió una presentación sistemática, usando las palabras de los entrevistados, con las citas que parecieron más significativas para la investigación. Luego se hizo un análisis de “primer orden”, usando los temas, conceptos y dimensiones de la investigación, y finalmente se hizo un análisis de “segundo orden”, relacionando las citas con los temas de la investigación y las proposiciones. En la primera columna de cada una de las tablas que se exponen a continuación, se transcribieron algunas citas elegidas. En la segunda columna se hizo una codificación de primer orden, y en la tercera columna una codificación de segundo orden.

En las primeras cuatro tablas se explican los efectos de la diversidad, los ritmos temporales (también llamados zonas horarias o husos horarios), la

distancia y la intermediación tecnológica en los distintos tipos de conflicto: operativo, procesal y afectivo.

Los cuatro factores analizados anteriormente (diversidad, ritmos temporales, distancia e intermediación tecnológica) generan distintos tipos de conflictos en los equipos virtuales. El siguiente paso fue mostrar cómo esos conflictos tienen un impacto en el desempeño de los equipos virtuales. En la Tabla 5, se tomaron los distintos tipos de conflicto y se analizó el resultado en términos de desempeño de los equipos virtuales.

Parte de los comentarios de los entrevistados fue describir como solucionaban los conflictos a los que se enfrentaban. Las siguientes tablas, 6, 7 y 8, tratan sobre modos de solucionar los conflictos de tipo operativo, procesal y afectivo.

Finalmente, en las últimas tres tablas, 9, 10 y 11, se explican los efectos de la cultura en el modo de elegir herramientas virtuales que mejoren el desempeño de los equipos. La diferencia de culturas aportó datos significativos para explicar el funcionamiento de los equipos virtuales, y las herramientas que usan para solucionarlos.

A continuación, se resumen los resultados obtenidos.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación. El trabajo incluye múltiples fuentes de información, como archivos, casos, documentación, etc., principalmente las entrevistas semi-estructuradas para obtener relatos en primera persona del fenómeno de interés en este caso, que es el conflicto en equipos virtuales.

La información se organizó en la selección de las citas de cada entrevista, y en su posterior ordenamiento en categorías de primer orden y segundo orden, para facilitar su presentación en una forma más estructurada (Gioia, 2012).

Las citas seleccionadas fueron agrupadas en categorías de primer orden, con frases que describen la realidad expresada por los entrevistados, y usando en muchas ocasiones sus mismas palabras. Podría decirse que el ordenamiento en categorías de primer orden está centrado en los entrevistados.

Posteriormente se confrontaron los resultados obtenidos en la primera etapa (categorías de primer orden), con la elaboración teórica formulada en cada proposición (categorías de segundo orden).

Cada apartado de este capítulo está estructurado de la misma manera: selección de citas de entrevistados, agrupación de sus comentarios en

categorías de primer orden, y confrontación con cada una de once proposiciones (categorías de segundo orden).

1. La diversidad en equipos virtuales y su efecto en el conflicto operativo y afectivo

Según se explica en la Tabla 1 (ver abajo), la diversidad en equipos virtuales tiene un efecto en los conflictos operativo y afectivo. Hay una relación proporcional entre la diversidad y ambos tipos de conflicto, por las diferentes perspectivas y normas empleadas por personas de culturas diversas, propias de muchos de los equipos virtuales.

Algunos de los comentarios hacen hincapié en el esfuerzo para trabajar en equipos virtuales desde Argentina y América Latina. Una posible interpretación es que la sociedad en estos países tiene cierto grado de homogeneidad, a diferencia de otros países o regiones. Se expresa la necesidad de trabajar en dimensiones múltiples de conflicto operativo, como precisión en la comunicación, adaptación a las culturas diversas para organizar el trabajo, mayor énfasis en la organización de la tarea y en el cumplimiento de la agenda.

Para disminuir el conflicto operativo, los miembros de equipos virtuales deben reforzar la comunicación, y más específicamente la claridad del mensaje, y la necesidad de confirmar el entendimiento del mismo. En más de una ocasión los entrevistados hablan de chequear y re-chequear la comunicación para asegurarse de que todos entendieron lo mismo.

Finalmente, el rol moderador de la falta de amistad en equipos virtuales parece confirmarse cuando se menciona el hecho de que se “entierran” más fácilmente los conflictos, por el hecho de no conocerse. Sin embargo, en algunas entrevistas en América Latina se hace mención a la amistad, y la necesidad de la relación vincular. En una de las entrevistas, se comenta que en América Latina las tensiones interpersonales se exponen más abiertamente.

Citas

Categorías de primer orden

Categoría de segundo orden / Proposición

“Al verse menos hay menos conflicto porque no se tratan tanto. La parte vincular es más difícil en los equipos virtuales”.	1
“En Argentina o en Estados Unidos, la gente es más directa. El brasileño está en el medio. En la India dicen que sí, y después hacen algo distinto.”	2
“Cuando el proyecto es más virtual, normalmente la diversidad aumenta. En Argentina no hay mucha diversidad. Hay que aprender sobre la marcha.”	3
“Las diferencias culturales demoran el trabajo. Es difícil poder organizar la tarea y definir objetivos.”	2 3
“La distancia crea un problema emocional. Hay un cierto aislamiento. El desafío está en la comunicación y el aprendizaje de las culturas que son distintas. Y el cuidado extremo en como enviar los mensajes”.	2 3 4
“A la distancia todo es más difícil. Trato de ser más entusiasta, a pesar de ser irlandés”.	4
“A la distancia no tengo las mismas posibilidades de generar compromiso. El mensaje deber ser bien claro. Y es más necesaria una agenda”.	4
“Hemos generado relaciones a través del tiempo, y ahora puedo llamarlos amigos. Hay un sentido de comunidad”.	1
“Con gente que no conocemos es difícil decir que uno no entiende. No nos queremos exponer y a veces no se entiende al 100%”.	1
“Genera retrasos, problemas de comunicación, y muchas veces el mensaje no se entiende bien. Me planteo que debo hacerme responsable y explicar las cosas mejor”.	2 3 4
“Los vínculos, usando tecnología, son más efímeros. El sentido de pertenencia es más débil”.	2
“En los equipos presenciales es más fácil solucionar los conflictos. En los virtuales es más fácil enterrarlos. Sobre todo, los conflictos con personas”.	2
“En los equipos virtuales hay que ser más claro para comunicar objetivos y tareas a realizar. Es más desafiante en un equipo virtual entender el objetivo común para todos y el objetivo para cada individuo en particular”.	3 4
“En modo virtual hay que reforzar la comunicación, con minuta de reunión y objetivos lo más claro posibles”.	4
“Después de un acuerdo, todo debe quedar plasmado y documentado. Por deficiencias en la comunicación, o por falta de comunicación, o por problemas con el idioma, puede quedar diluido el compromiso”.	3 4
“Tengo que chequear más, más llamadas, más chat, más touch base. Y cuidar más la interrelación. Los latinos tienden a enojarse más, o al menos, a exponer más fácilmente su enojo”.	3 4

1
+Multidimensionalidad del conflicto operativo (adaptación, comunicación, organización de la tarea, agenda).

2
+Mecanismo de manejo del conflicto operativo por diversidad de perspectivas y normas.

3
+El efecto moderador del conflicto afectivo en relación a la distancia en equipos virtuales.

4
+Relación proporcional entre diversidad y conflicto operativo y afectivo.

“Hay conflicto operativo y afectivo en los equipos virtuales, como resultado de la falta de un contexto compartido, mayor heterogeneidad cultural y menores niveles de familiaridad y amistad”

Tabla 1. La diversidad y el conflicto operativo y afectivo

2. Efecto de ritmos temporales en conflicto procesal

Como se indica en la Tabla 2 (ver abajo), el huso horario está primariamente asociado al conflicto procesal. De esta forma, la evidencia que surge del análisis de las entrevistas permite confirmar en forma general la proposición número 2 (i.e. *“Hay conflicto procesal en los equipos virtuales, por los diferentes ritmos temporales y la reducida familiaridad. La distancia aumentaría el conflicto.”*). Sin embargo, el análisis detallado de las citas de los entrevistados permite extender nuestro entendimiento de la relación entre huso horario y conflicto procesal en las siguientes cuatro dimensiones.

Primero, en sus narrativas los entrevistados hicieron hincapié en la relación proporcional y positiva entre la diferencia horario y el grado de conflicto procesal. En concreto se percibe que equipos que tienen una mayor amplitud de franjas horarias experimentan mayor grado de conflicto procesal.

Segundo, el conflicto procesal no es una variable unidimensional, sino que está compuesta por múltiples factores. Los entrevistados mencionan que la mayor amplitud de franjas horarios afecta los siguiente aspectos de los procesos de trabajo en equipo: comunicación, administración de los tiempos,

manejo de la emocionalidad manifestada en la ansiedad por la falta de respuestas, organización del trabajo, y mecanismos de control.

Tercero, frente a las diferentes demandas que la diversidad de husos horarios plantea, los miembros de equipos virtuales han desarrollado respuestas específicas para manejar dichos conflictos. En concreto, los entrevistados han hecho referencias a la necesidad de comunicar más explícitamente. “Hipercomunicar”, “distinguir entre lo urgente y lo standard para eliminar los estados de ansiedad”, “ser más flexibles para estar disponibles, ampliando el rango horario de atención, para cubrir adecuadamente las distintas zonas horarias del planeta.”

Cuarto, por último, si bien la proposición en su formulación general es corroborada, en ninguna de las entrevistas el tema de la familiaridad no aparece asociada a los husos horarios y su relación específica con el conflicto procesal.

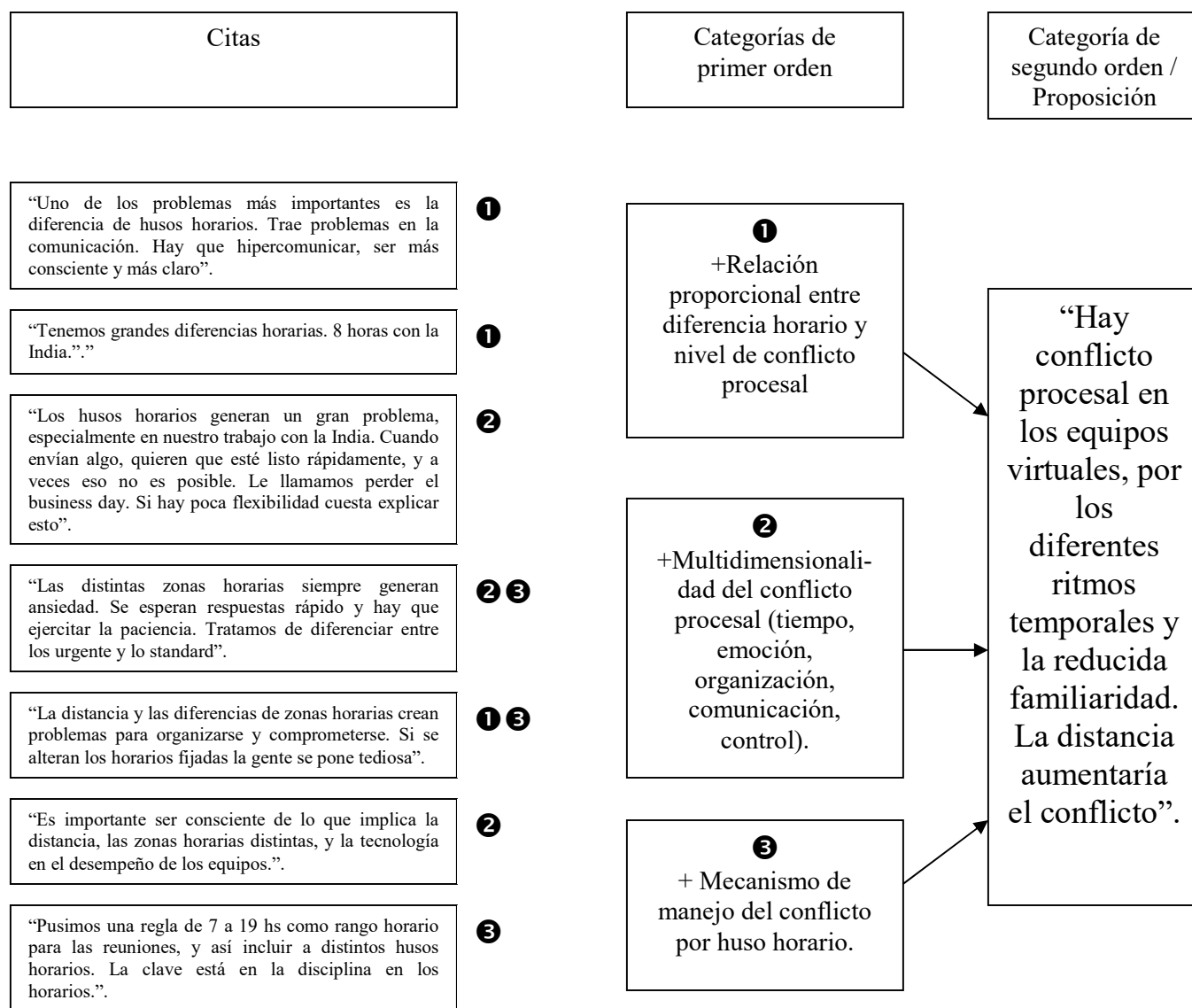


Tabla 2. Husos horarios y conflicto procesal

3. Los menores niveles de confianza y su efecto en los conflictos operativo y afectivo

Según se explica en la Tabla 3 (ver abajo), la virtualidad tiene un impacto en los equipos distantes, generando conflictos de tipo operativo y afectivo. En

muchos de los comentarios, los entrevistados manifestaron que es difícil construir vínculos afectivos cuando hay poca confianza, como consecuencia de la distancia en equipos geográficamente distribuidos. En menos oportunidades, se expresaron en alusión a la dificultad generada por la distancia para organizar la tarea.

Es más claro el impacto de la distancia, cuando mencionan la dificultad para crear un ámbito de confianza. La distancia genera desconfianza, y la cercanía la facilita. La confianza, en muchos de los comentarios mencionados, tiene un efecto moderador sobre los niveles de conflicto operativo y afectivo. Con mayores niveles de confianza es más fácil construir equipos virtuales efectivos.

Finalmente, el mecanismo casi unánime mencionado por los entrevistados es generar reuniones en las que los integrantes puedan conocerse y tratarse en persona, viéndose físicamente cara a cara. En varias ocasiones, se menciona que hubo un antes y un después en la dinámica de los equipos cuando las personas se encontraron físicamente. Y se ha mencionado en más de una oportunidad, que vale la pena la inversión en costos de viajes para que el equipo pueda encontrarse físicamente, al menos una vez al año.

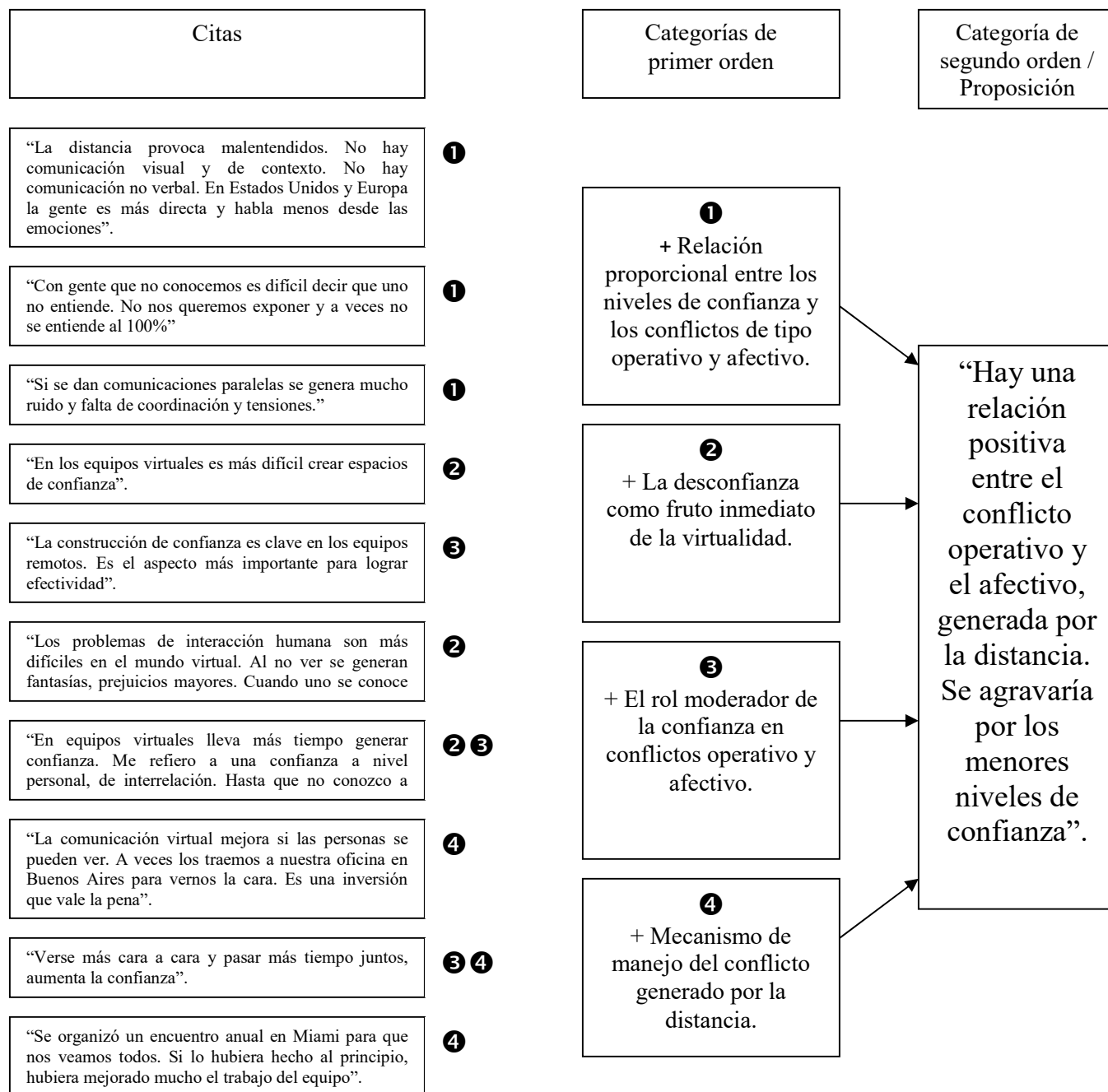


Tabla 3. La confianza y el conflicto operativo y afectivo

4. El uso de la tecnología en equipos virtuales genera conflictos de tipo operativo, procesal y afectivo

En primer lugar, los entrevistados comentaron las dificultades generadas por la tecnología, que se manifiestan en distintos tipos de conflicto (operativo, procesal y afectivo), con especial hincapié en el conflicto procesal.

Las dificultades se dan por la falta de entendimiento sobre el trabajo a realizar, al usar herramientas tecnológicas. Hay conflicto operativo cuando no queda claro qué trabajo hay que hacer y los integrantes del equipo no admiten la falta de entendimiento, amparados por el uso de la intermediación tecnológica. Hay conflicto afectivo generado por la dificultad en observar gestos y no entender las reacciones negativas de los miembros del equipo. Sin embargo, los comentarios son más abundantes respecto al conflicto procesal, por la dificultad en sincronizar los mensajes, coordinar las tareas y acudir a herramientas que permitan chequear y re-chequear la información.

Para solucionar los problemas con el uso de la tecnología se sugieren, entre otros, el conocimiento del potencial de cada herramienta y una adecuada capacitación para su mejor empleo.

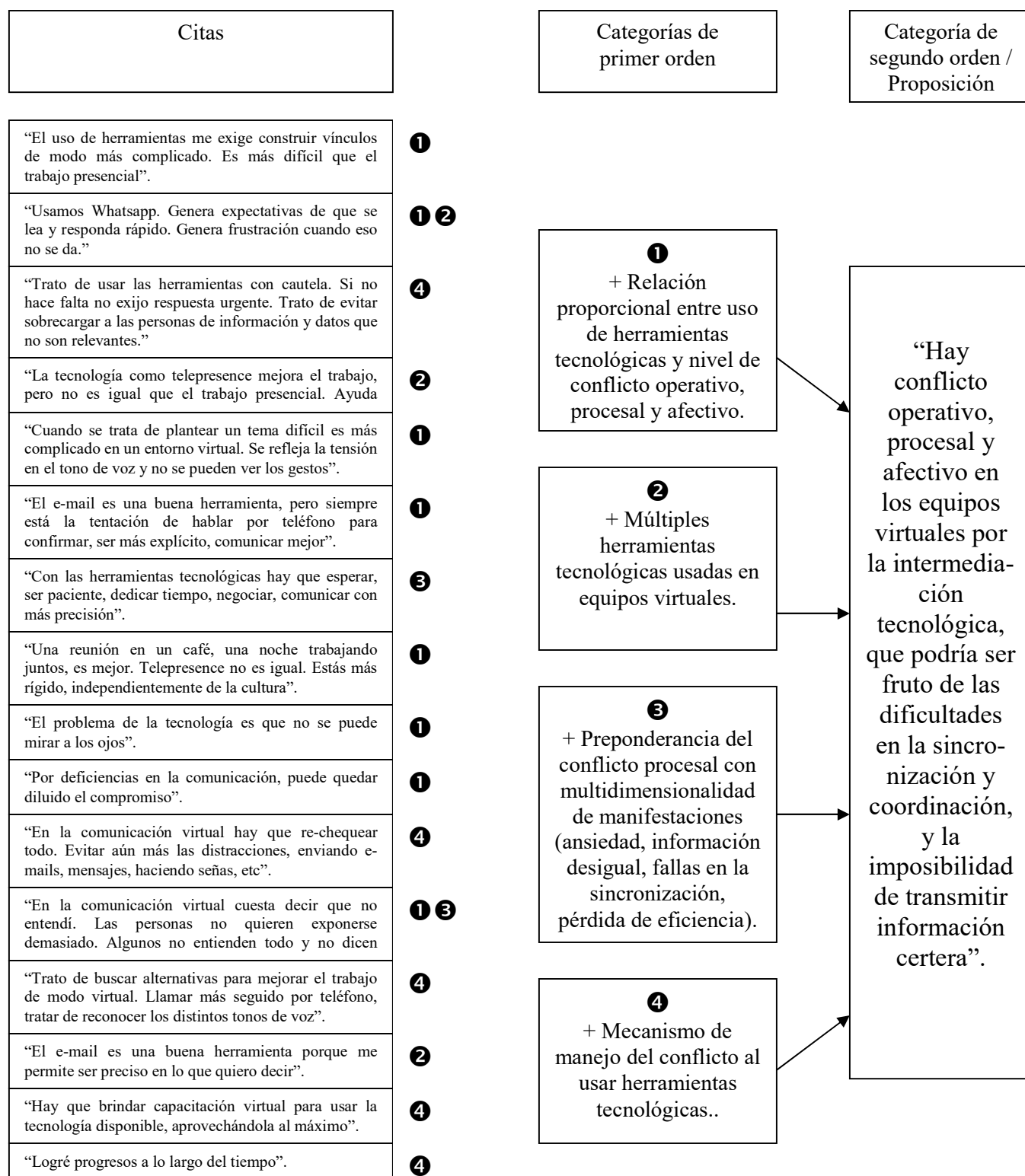


Tabla 4. El uso de la tecnología y el conflicto operativo, procesal y afectivo

5. El conflicto operativo, procesal y afectivo y su impacto en el desempeño de los equipos virtuales.

En los comentarios de los entrevistados sobre el impacto de los distintos tipos de conflicto en el desempeño, se aprecia un énfasis diverso al hablar de cada uno de ellos.

En primer lugar, el conflicto operativo no parece afectar significativamente el desempeño de los equipos. En muchas de las respuestas se aprecia el esfuerzo que hacen muchos de los que trabajan de modo virtual para ser muy claros en la comunicación y fijar adecuadamente los objetivos. Si bien es cierto que, en muchos casos, los comentarios hacen referencia a la preferencia por el trabajo presencial, deben sin embargo hacer esfuerzos adicionales para evitar malentendidos respecto a la tarea a realizar.

En segundo lugar, el conflicto procesal parece afectar definitivamente el desempeño. El grado de *stress* que implica trabajar en proyectos a distancia, la dificultad para controlar los avances y el grado de compromiso y motivación de cada uno de los integrantes son mencionados en varias ocasiones. Esto requiere tiempo y esfuerzo adicionales.

En tercer lugar, el conflicto afectivo es mencionado en escasas oportunidades cuando se habla de desempeño. En un caso se menciona la conveniencia de

formar equipos con gente desconocida para facilitar el desempeño y evitar la relajación. Otro de los comentarios se refiere a la conveniencia de quebrar la dinámica destructiva del pensamiento grupal.

Finalmente, se hace mención en varios comentarios al aprendizaje generado a través del esfuerzo para mejorar el desempeño de los equipos y sus *managers*.

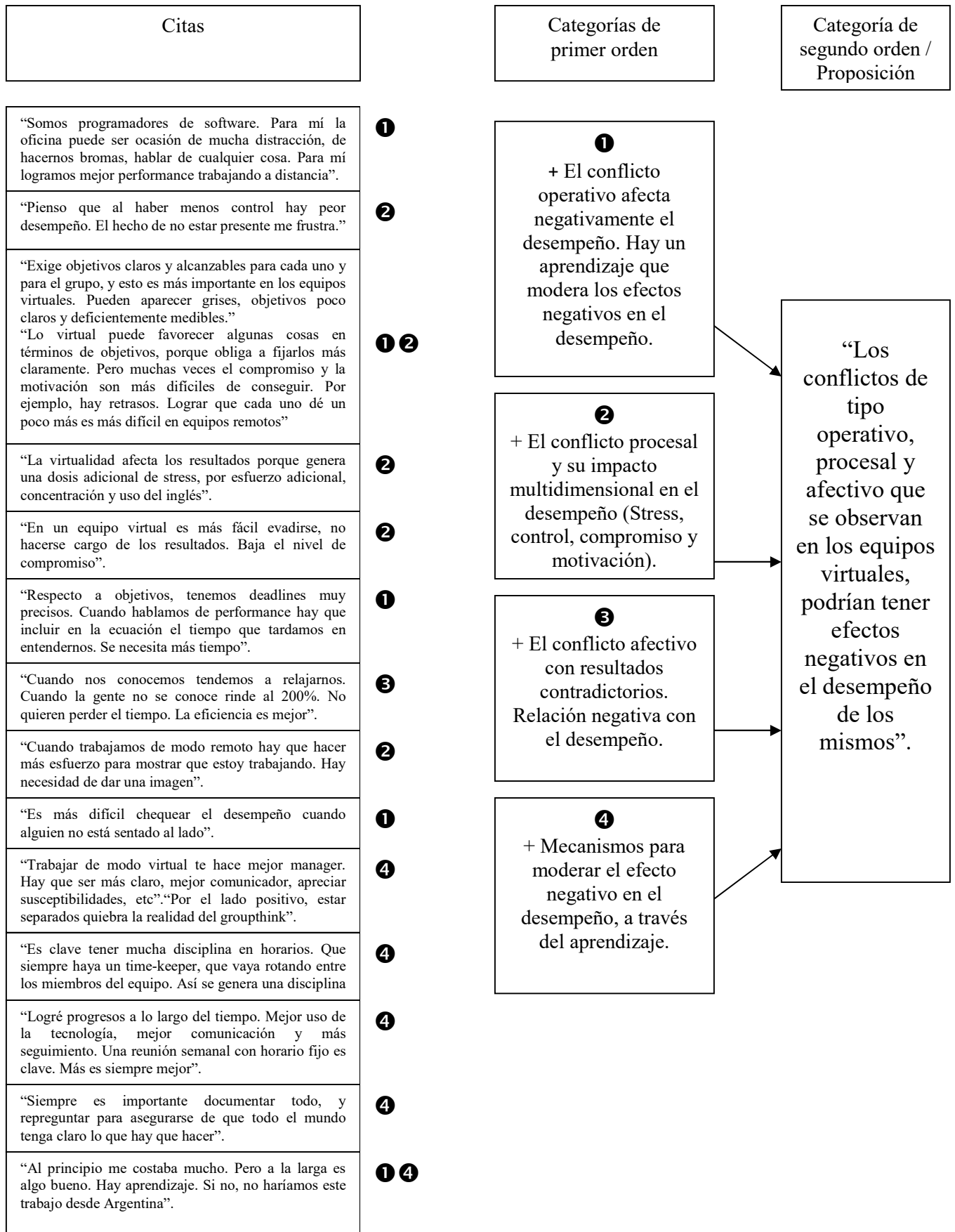


Tabla 5. Los conflictos y el desempeño

6. Los encuentros cara a cara y el mejor uso de la tecnología.

Es casi unánime el comentario sobre la necesidad de que los integrantes de equipos virtuales se encuentren, al menos una vez, cara a cara. Aunque el grado de información que ofrecen los medios tecnológicos son diferentes (más o menos información contextual), los entrevistados en países de culturas diversas coinciden en la necesidad de los encuentros cara a cara, cuando sea posible, como un modo de mejorar el desempeño de un equipo, y de disminuir el efecto negativo de la distancia.

En general, en las entrevistas en América Latina, se hace mucho hincapié en la necesidad de chequear la información, acudiendo a medios tecnológicos que aporten más información contextual. Por ejemplo, en más de una entrevista, se menciona la necesidad de mirar a los ojos.

Los líderes de equipos virtuales han comentado la necesidad de usar más eficientemente la tecnología disponible, y entrenan, en general, a los miembros de los equipos para que pueden usarla con mejores rendimientos.

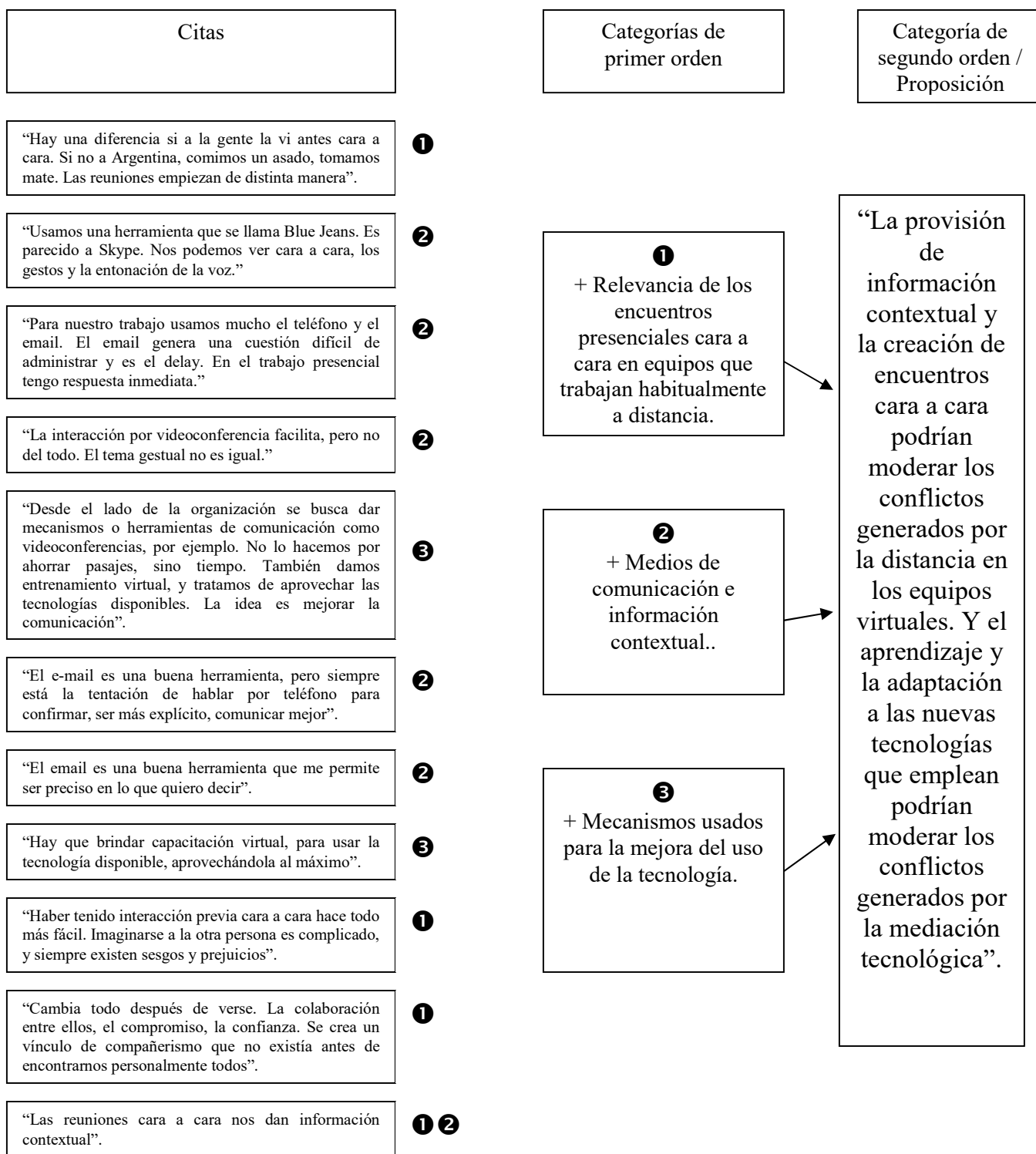


Tabla 6. Encuentros cara a cara y uso de la tecnología

7. El conflicto generado por el uso de la tecnología y el efecto moderador de la identidad compartida.

En los comentarios de los entrevistados queda claro que la identidad compartida por todos los miembros disminuye el nivel de conflicto en general, y mejora el desempeño del equipo. En algunas ocasiones identifican la identidad del equipo como compromiso con el trabajo común y como identificación con los objetivos comunes.

Para lograr una identidad compartida, es unánime el comentario respecto a verse cara a cara. En alguna ocasión se habla de un antes y un después de ese encuentro físico, para cambiar la dinámica del equipo y generar un espiral ascendente de funcionamiento.

El reconocimiento de los efectos de la tecnología también impacta en la disminución de conflicto, según varios comentarios. La posibilidad de entender mejor el contexto ha sido mencionada en varias ocasiones, usando herramientas que permitan escuchar las voces y ver las caras. Además, la inclusión de temas que van más allá de la agenda específica de trabajo, mejora el clima del equipo. Por ejemplo, en el intento de incluir temas como la familia, etc.

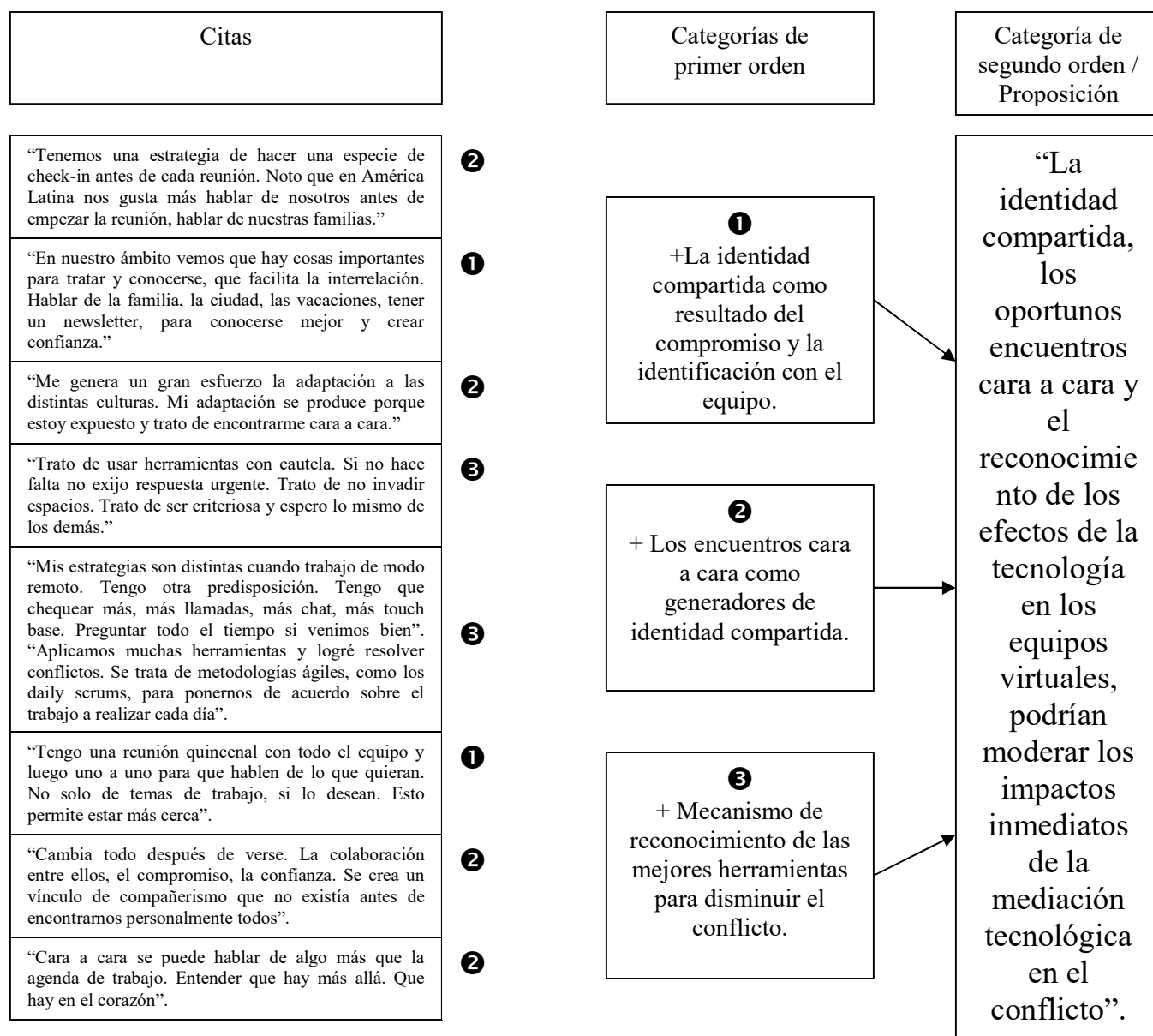


Tabla 7. El conflicto generado por la tecnología y el efecto moderador de la identidad compartida.

8. El manejo del conflicto para reducir sus efectos en el desempeño

De acuerdo a los comentarios recogidos en las entrevistas, es prácticamente unánime el comentario de que el desempeño es peor en los equipos virtuales, comparados con el desempeño en los equipos presenciales, debido a la magnitud de los conflictos operativo, procesal y afectivo.

En los equipos presenciales hay evidencia de que el conflicto operativo genera resultados positivos. No parece ser el caso de los equipos virtuales, donde cualquier tipo de conflicto genera un impacto negativo en el desempeño, como resultado de la distancia y la intermediación tecnológica.

En ningún caso se hizo mención a la cancelación de proyectos en equipos virtuales por mal desempeño. En muchos casos, en cambio, se resalta la necesidad de conseguir condiciones favorables para el desarrollo de los equipos virtuales, como la selección del equipo, el liderazgo efectivo, el uso de las mejores herramientas tecnológicas disponibles y los puntos de contacto correctos. En casi todos los casos, se hace hincapié en la necesidad y posibilidad de encontrarse cara a cara al menos una vez al año.

Los efectos de la colaboración, entendida como una nueva dinámica de trabajo, son los mayores niveles de confianza y compromiso y el consiguiente impacto en el mejor desempeño de los equipos virtuales.

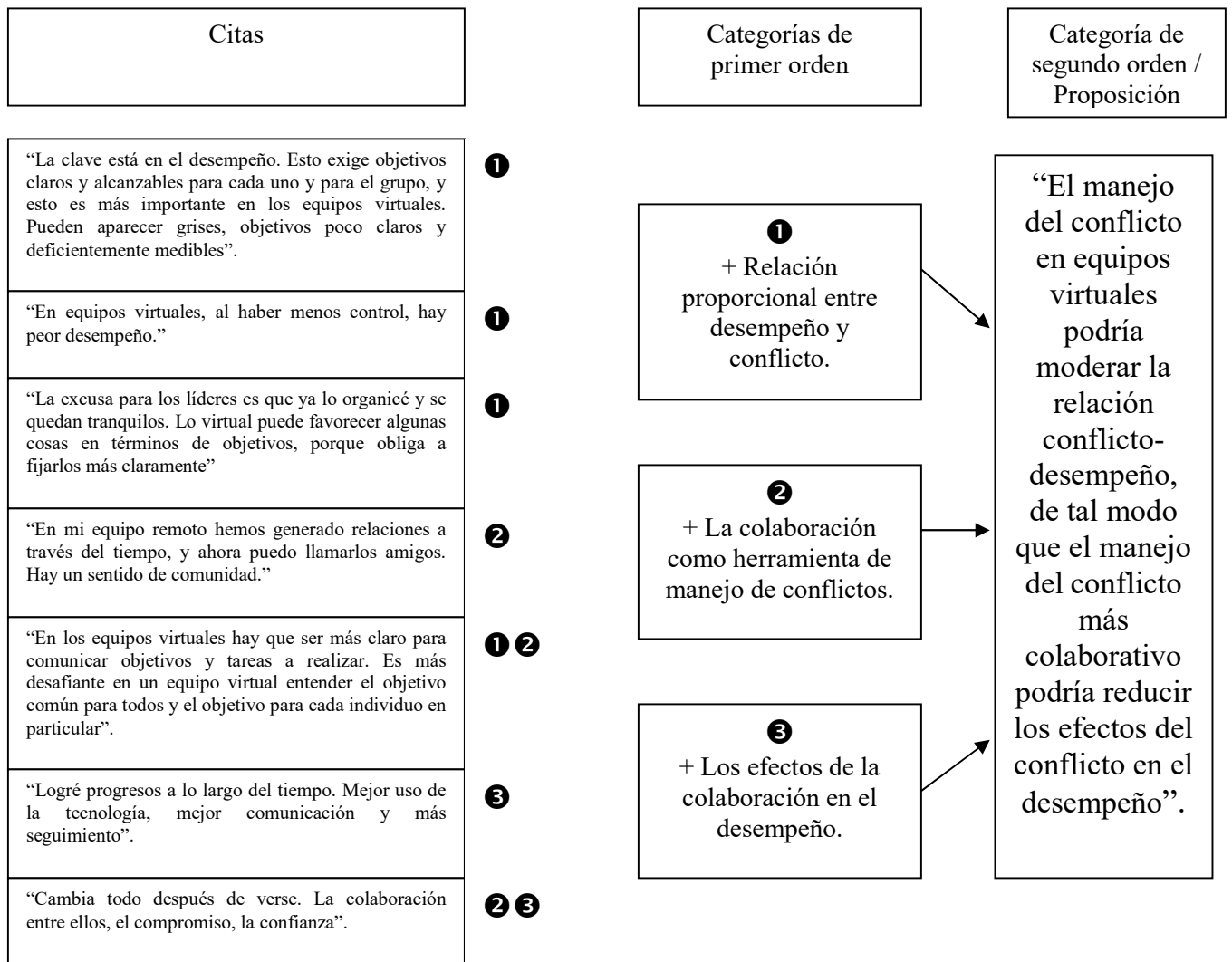


Tabla 8. El manejo del conflicto para reducir sus efectos en el desempeño

9. Los equipos de culturas individualista y colectivistas, y el uso de herramientas virtuales.

Los países de América Latina son colectivistas en términos de cultura (Hofstede, 1980). Los individuos de equipos de esos países dan prioridad a la relación interpersonal, tienden a confiar en herramientas tecnológicas que permiten ver caras y gestos y escuchar voces. Necesitan confirmar la información escrita con elementos del contexto que los ayuden a entender mejor la realidad.

Dan preferencia a la reunión presencial antes que a la virtual. En caso de trabajar de modo virtual, prefieren usar medios tecnológicos con alto valor para el relacionamiento, como la teleconferencia y el teléfono. Cuando la información es escrita, necesitan confirmarla con medios adicionales de alto valor contextual. Se sienten más cómodos trabajando de modo sincrónico, usando herramientas que permitan ver las caras y escuchar las voces en tiempo real.

Los miembros de equipos virtuales trabajando en culturas individualistas (i.e. Estados Unidos y Alemania), no manifestaron en las entrevistas una preferencia especial por medios de alto valor de información relacional, y

expresaron su comodidad con la modalidad escrito en forma de email.

Tampoco hicieron especial hincapié en medios sincrónicos.

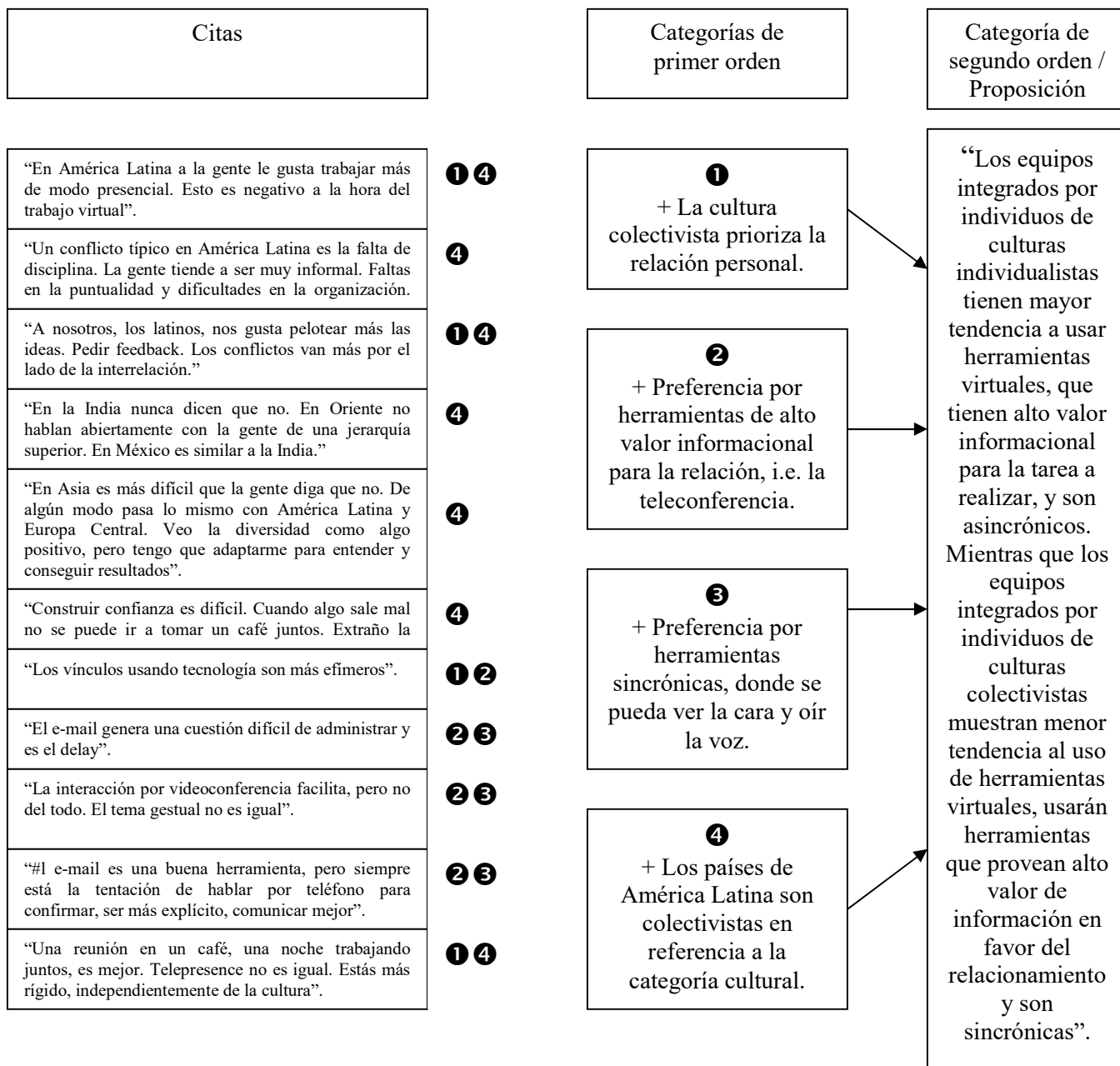


Tabla 9. Los equipos de culturas individualistas y colectivistas, y el uso de herramientas virtuales.

10. Los equipos de culturas específicas y difusas, y el uso de herramientas virtuales

Según Trompenaars y Hampden-Turner los países de América Latina son culturalmente difusos (Trompenaars y Hampden-Turner, 2001). En general prefieren los equipos presenciales. Cuando trabajan a distancia prefieren la informalidad, evitan atarse estrictamente a una agenda, y suelen incluir en su comunicación temas que van allá de las cuestiones laborales. En varias de las entrevistas, los comentarios de miembros de países latinoamericanos hicieron hincapié en los beneficios de las reuniones cara a cara para facilitar la inclusión de aspectos personales en la comunicación, tales como cuestiones familiares, sociales, deportivas, etc.

En algunos de los comentarios, los entrevistados manifestaron que incluir temas personales facilitaba la dinámica del equipo y ayudaba a conseguir resultados, como fruto de un clima de trabajo más relajado, informal y contenedor.

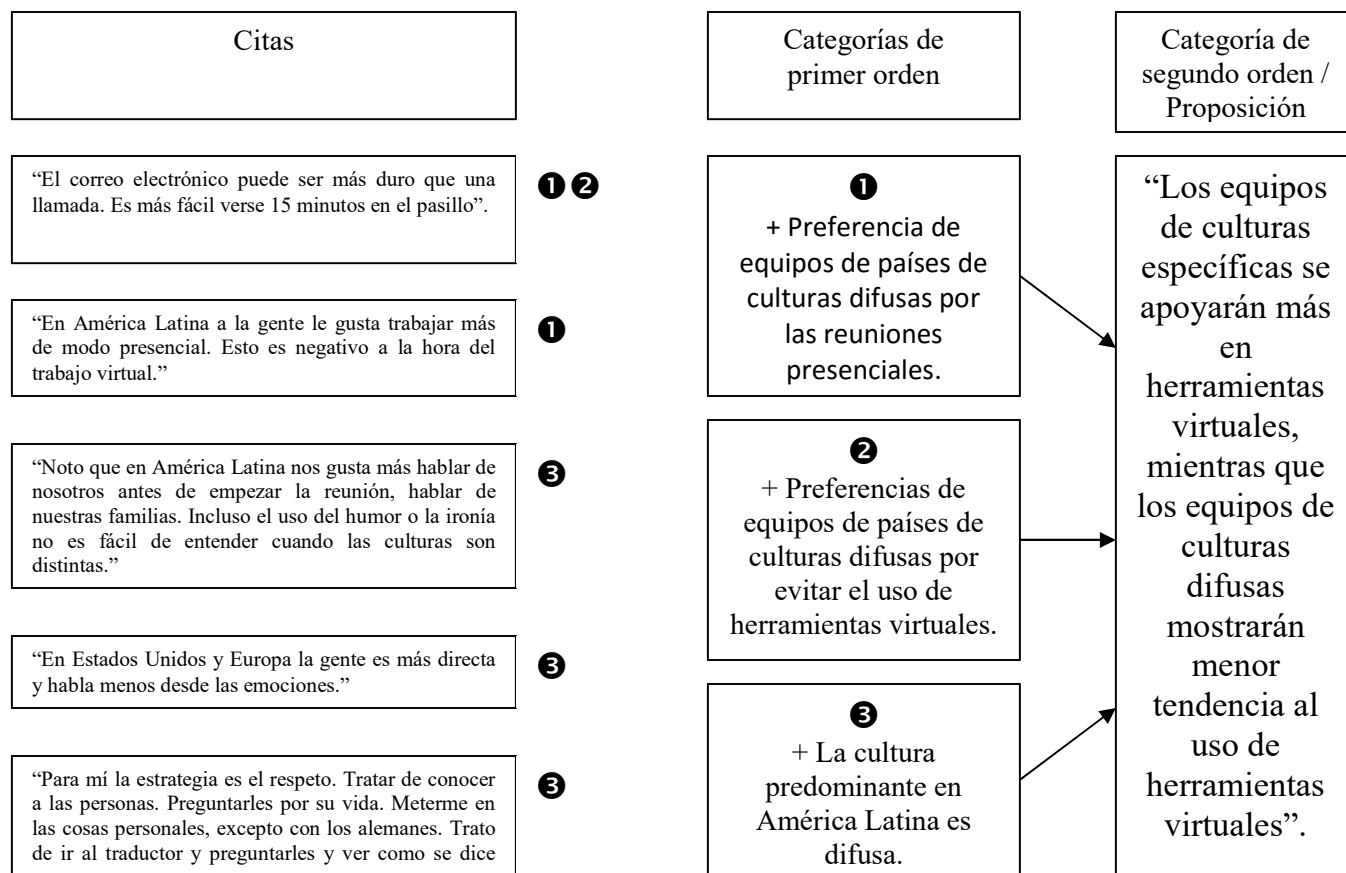


Tabla 10. Los equipos de culturas específicas y difusas, y el uso de herramientas virtuales.

11. Los equipos de culturas con mayor o menor necesidad de información contextual, y el uso de las herramientas virtuales.

En primer lugar, en muchas de las entrevistas, los comentarios de los entrevistados fue que preferían trabajo en equipos presenciales en lugar de equipos virtuales.

En segundo lugar, en varias de las entrevistas en América Latina se especificó la preferencia por medios de comunicación de alto valor informacional, como la videoconferencia o el teléfono. De acuerdo a las respuestas, parecería que el correo electrónico es insuficiente como modo eficiente de comunicación. En una de las respuestas dadas en un país de Europa, el comentario fue que el email permite ofrecer precisión.

En los países de América Latina la cultura preponderante es de alto contexto (Hall, 1976). Es decir, hace falta incluir información contextual para que el mensaje sea entendido adecuadamente. En varios de los países de Europa, la cultura tiende a ser de bajo contexto. Es decir, la palabra escrita es suficiente, y no parece que haga falta ulterior aclaración.

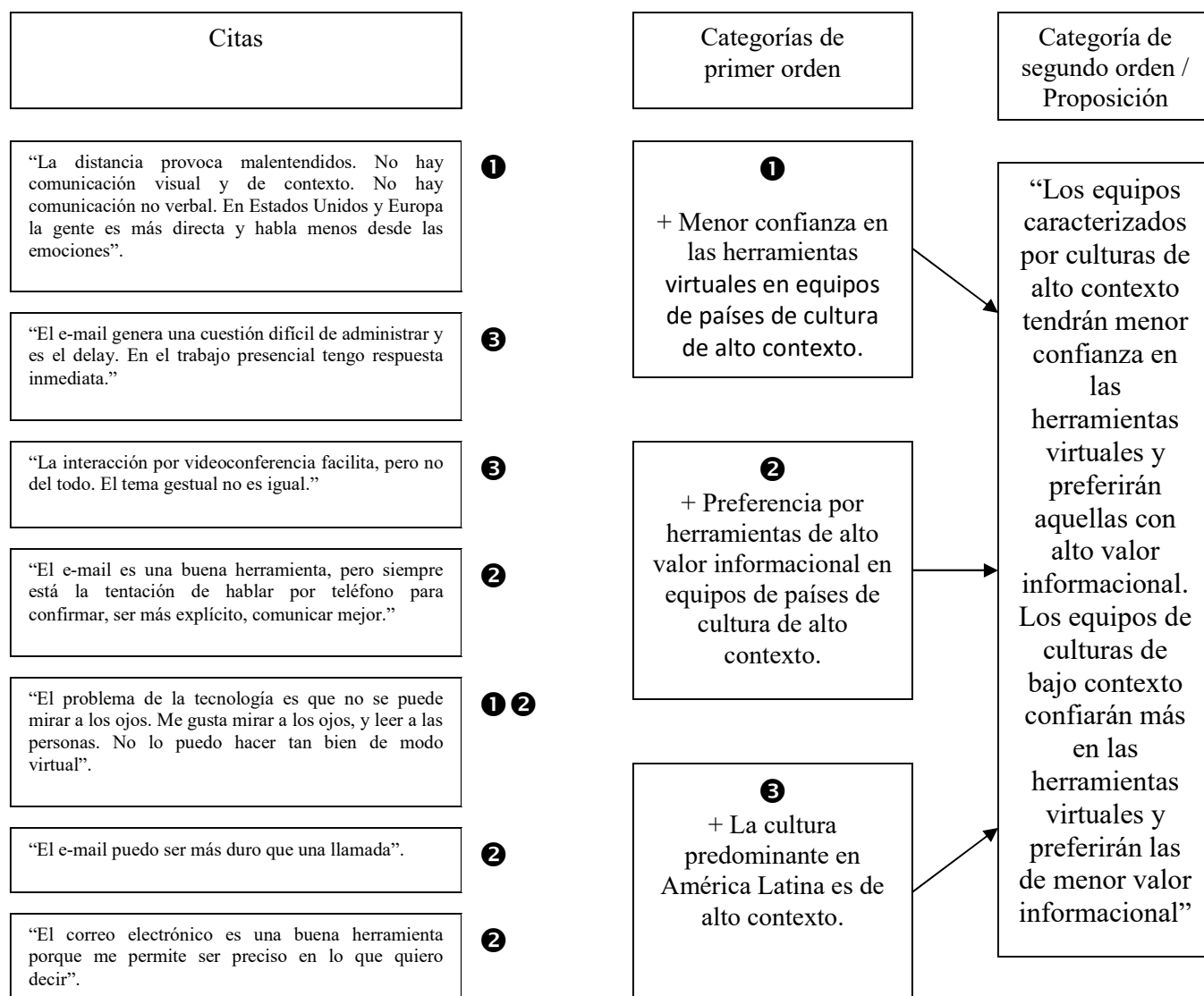


Tabla 11. Los equipos de culturas de alto y bajo contexto, y el uso de herramientas virtuales

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN Y CONTRIBUCIÓN TEÓRICA.

Esta investigación pretende aportar una explicación teórica sobre los conflictos que se manifiestan en los equipos virtuales, de acuerdo a los comentarios de los entrevistados, con el fin de ayudar a mejorar su desempeño, en un contexto donde el avance de los equipos distantes parece irrefrenable, como consecuencia de la facilidad cada vez mayor de acceso a la tecnología. Esta investigación contribuye a un mejor entendimiento de la formación, dinámica y desempeño de los equipos virtuales.

En primer lugar, confirma que ciertos aspectos de la teoría sobre equipos presenciales pueden aplicarse a equipos virtuales. Por ejemplo, el impacto negativo de los conflictos de tipo procesal y afectivo en los equipos, y el efecto moderador del conflicto operativo.

En segundo lugar, este estudio se extiende a otros aspectos de los equipos. Por ejemplo, la diversidad cultural (incluyendo nacionalidades y lenguaje) influye más en el conflicto en equipos virtuales que en equipos presenciales.

En tercer lugar, se estudia el fenómeno de la intermediación tecnológica contribuyendo al conflicto en equipos virtuales, y la variedad de herramientas que profundizan el conflicto, dependiendo del tipo de cultura de que se trata.

Finalmente, se hace hincapié en el conflicto procesal como fenómeno diferencial de los equipos virtuales cuando los integrantes pertenecen a culturas colectivistas, difusas y de alto contexto, como las de los países de América Latina.

En concreto, esta investigación provee una explicación más profunda de los altos niveles de conflicto que se observan en los equipos virtuales. Siguiendo a Hinds y Bailey, se consideraron los antecedentes del conflicto separando a aquellos surgidos de la distancia, y los surgidos de la intermediación tecnológica (Hinds y Bailey, 2002). Estos últimos pueden ser experimentados tanto por equipos presenciales como por equipos virtuales, porque todos usan tecnología. Sin embargo, la distancia geográfica es propia de los equipos virtuales, y por ende, los antecedentes del conflicto debido a este factor son propios de los equipos virtuales. La distancia geográfica implica también diversidad cultural. La diversidad cultural implica diferentes normas y ritmos temporales, mayor heterogeneidad y menores niveles de familiaridad y amistad.

En las Figuras 1, 2 y 3 se presentan los antecedentes del conflicto en los equipos virtuales, y las consecuencias de esos antecedentes en conflictos de tipo operativo, procesal y afectivo.

Figura 1: Antecedentes del conflicto operativo

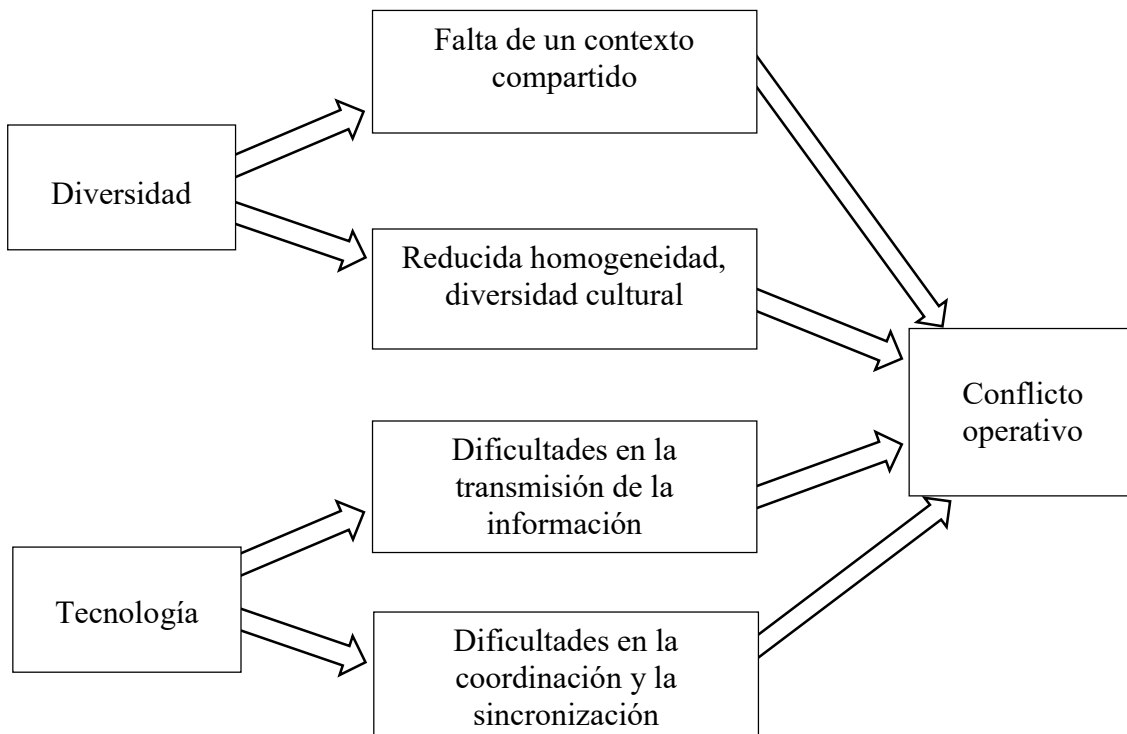


Figura 2: Antecedentes del conflicto procesal

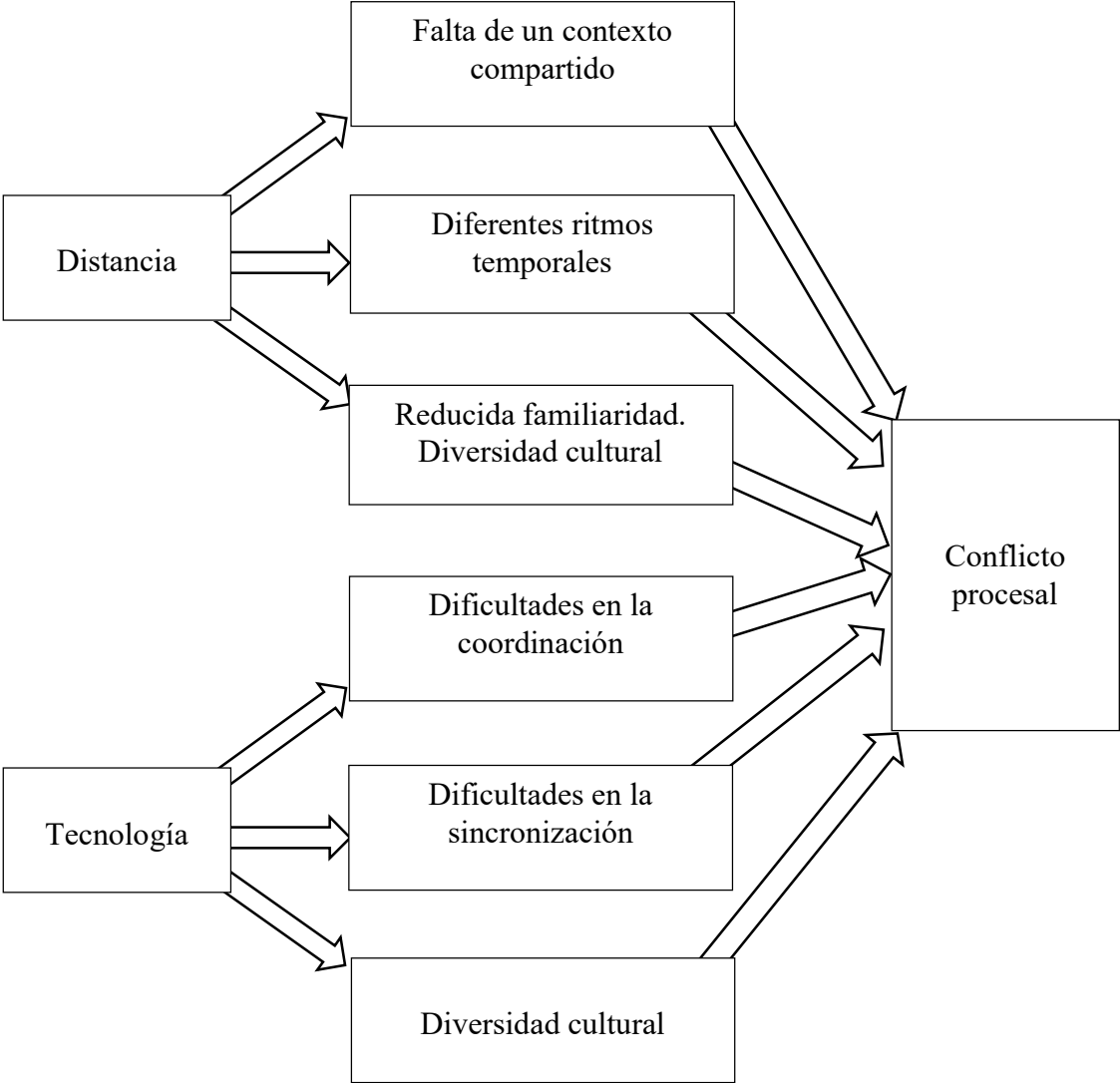
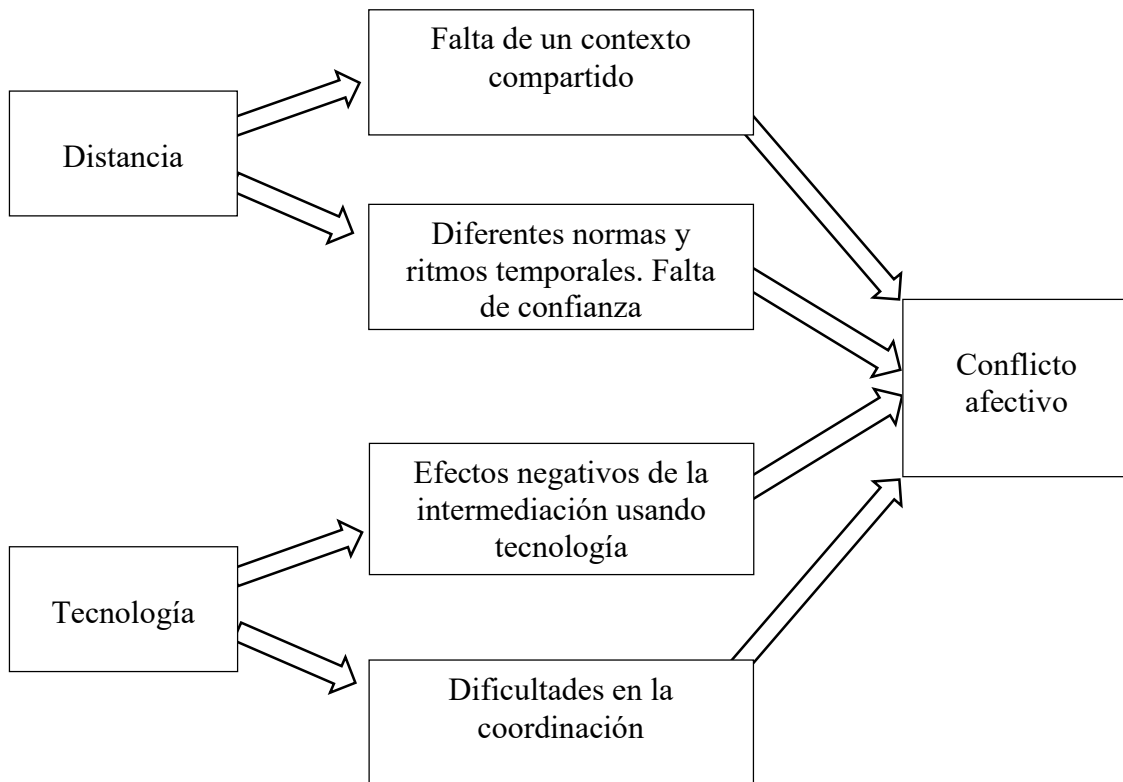


Figura 3: Antecedentes del conflicto afectivo



La diversidad, la distancia y la tecnología son antecedentes del conflicto en los equipos virtuales (Pelled et al. 1999).

En la formación de un equipo virtual es más fácil acceder a un *pool* de talento que va más allá de las fronteras nacionales. Se pueden conseguir más fácilmente expertos en distintas partes del mundo. Esa diversidad genera menor homogeneidad, diferencias culturales y dificultades para el trato en un contexto compartido. El uso de tecnología puede generar dificultades en la

transmisión de la información y faltas de coordinación y sincronización. La diversidad y la tecnología son antecedentes del conflicto operativo en equipos virtuales.

La intermediación tecnológica, junto con sus limitaciones, permite que los miembros de equipos virtuales puedan comunicarse, con este único modo posible. Aún con las dificultades inherentes a la tecnología, no hay aún otra forma de comunicación a la distancia, y esto los hace diferentes a los equipos presenciales. Estos últimos tienen la posibilidad de frecuentes encuentros cara a cara. Los avances de la tecnología sorprenden por su velocidad, y su facilidad y utilidad favorecen una mejor comunicación. Sin embargo, los problemas de la tecnología no parece que desaparezcan por ahora. Hay aspectos de la comunicación cara a cara, útiles para prevenir el conflicto, que no pueden darse en la comunicación virtual mediada por la tecnología, que tiene una capacidad limitada para captar y transmitir la enorme cantidad de acciones que ocurren simultáneamente en cualquier conversación o reunión.

La distancia se asocia a la falta de un contexto compartido, el trabajo en diferentes zonas o husos horarios, y una reducida familiaridad por la diversidad cultural. En el proceso del trabajo la tecnología falla en la coordinación y la sincronización del trabajo. Además, las diferencias

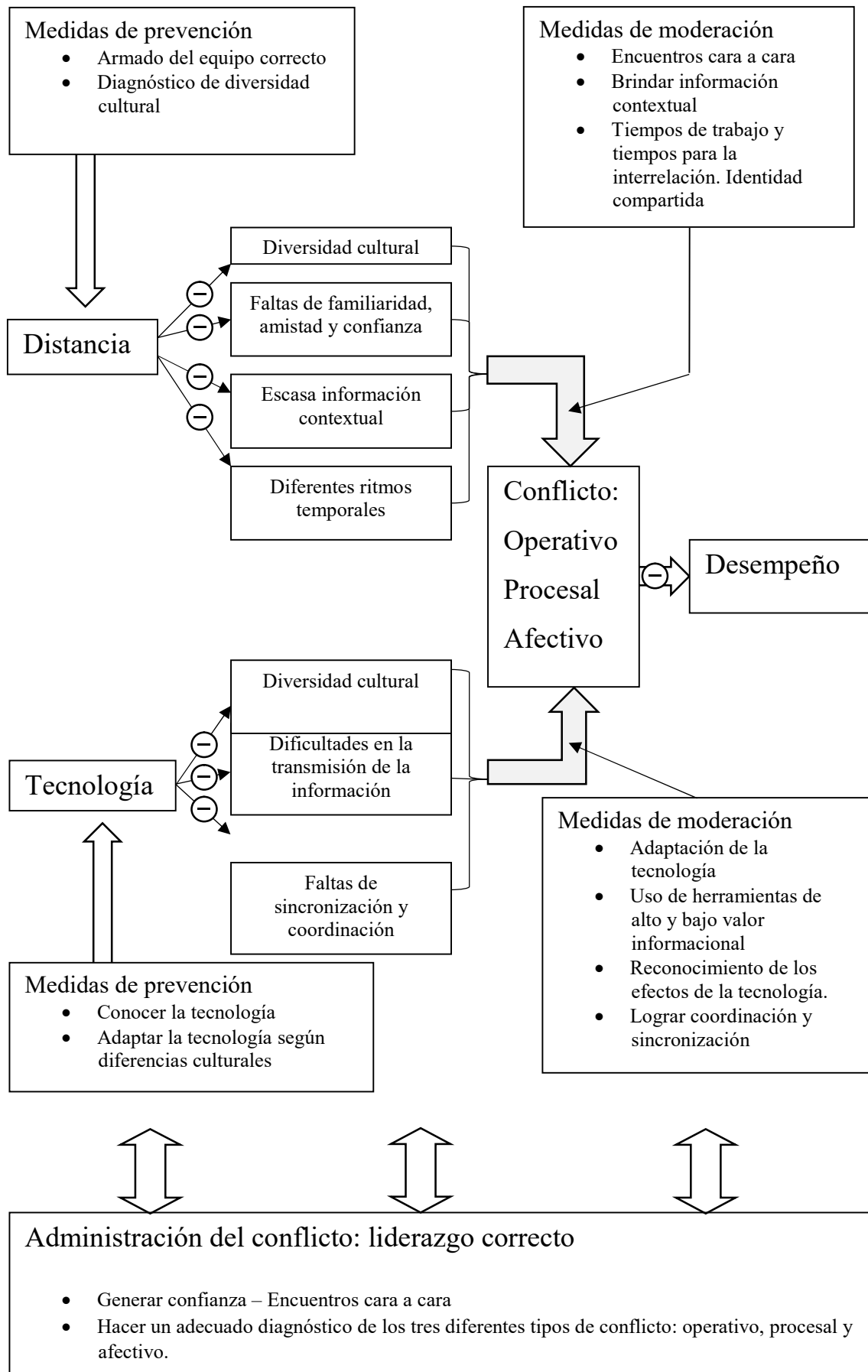
culturales se expresan en los tipos de tecnología preferidos. La distancia y la tecnología son, entonces, antecedentes del conflicto procesal.

Finalmente, la distancia reduce las posibilidades de un contexto compartido, y la formación de confianza en un equipo. Las normas de trabajo pueden diferir de un lugar a otros, y los ritmos temporales pueden perjudicar el clima de un equipo cuando algunos trabajan por la mañana, y para otros es de noche. La tecnología puede facilitar malentendidos y dificultades en la coordinación. La distancia y la tecnología son antecedentes del conflicto afectivo.

Esta investigación incluye recomendaciones y ofrece soluciones para mitigar los desentendimientos que llevan al conflicto, como la inclusión de todos los miembros de un equipo virtual en los mensajes, la posibilidad de indicar su grado de importancia, y la provisión de información contextual, usando herramientas como las videoconferencias.

Luego de la discusión de los factores que favorecen la formación de conflictos en los equipos virtuales y la contribución de la teoría sobre equipos descrita en la literatura existente, se presenta un modelo integrado del conflicto en equipos virtuales que incluye los factores que pueden prevenir los conflictos, los factores que pueden moderarlos y el rol del adecuado liderazgo de los equipos para mejorar su desempeño. La Figura 4 presenta el modelo integrado.

Figura 4: Modelo integrado del conflicto en los equipos virtuales



En la Figura 4 se presenta el modelo integrado desarrollado en esta investigación. Podría decirse que esta figura cuenta la historia completa de este trabajo de investigación. Lo primero fue el diseño de la investigación centrado en las preguntas que se hicieron a los entrevistados. Luego se recogió toda la información de los entrevistados y se analizó el contenido, para pasar posteriormente a la codificación de los resultados. Finalmente, se expresaron todas esas etapas en un modelo teórico dinámico que describe el conflicto de los equipos virtuales. Ese proceso dinámico puede apreciarse con facilidad en las flechas de la Figura 4.

Los equipos virtuales tienen antecedentes comunes que generan conflictos. Como puede verse en la Figura 4, los conflictos son en todos los casos negativos. Los conflictos repercuten de manera negativa en el desempeño de los equipos virtuales.

El modelo dinámico de la Figura 4 puede apreciarse a través de flechas: hay medidas de prevención, de moderación y de administración del conflicto a lo largo del tiempo.

En síntesis, la distancia y la tecnología son antecedentes de los equipos virtuales. Estos generan resultados negativos que llevan a conflictos de tipo operativo, procesal y afectivo. Finalmente, los problemas asociados a los distintos tipos de conflicto afectan negativamente el desempeño de los equipos

virtuales. Hay, sin embargo, medidas de prevención de esos problemas, y una vez que han ocurrido, hay medidas de moderación que pueden usarse. La capacidad de administrar adecuadamente el conflicto es fundamental en los líderes de los equipos virtuales, para hacer buenos diagnósticos de los problemas y actuar para desactivarlos y conseguir los resultados buscados.

Finalmente, trataré a continuación sobre temas de este estudio que van en contra de lo escrito en la literatura, contribuciones de este trabajo, y sorpresas en el transcurso de la investigación.

De acuerdo a la literatura el conflicto operativo es positivo y el conflicto procesal es negativo en el desempeño, tanto en los equipos presenciales como virtuales. Este trabajo permite confirmar lo anterior. Sin embargo, parte de la literatura plantea que el conflicto afectivo es negativo en equipos presenciales, pero moderado en equipos virtuales, dado que las personas no manifiestan abiertamente sus emociones a la distancia. Esta investigación permite confirmar que el conflicto afectivo es negativo en ambos casos, y que los conflictos operativo, procesal y afectivo afectan en mayor grado el desempeño de los equipos virtuales comparados con los equipos presenciales.

Otro de los aspectos que van en contra de la literatura, se refiere a la explicación de la elección en el uso de herramientas tecnológicas. Se ha dicho que la opción por el teléfono o por herramientas como el *instant Messenger*, se

origina en temas generacionales. Esta investigación contradice lo anterior, y pone el peso de la elección en las diferencias de culturas nacionales.

Las contribuciones de esta investigación son las de incluir casos de pequeñas y medianas empresas, donde pudo observarse el avance generalizado en el uso de las herramientas tecnológicas para el armado de equipos virtuales, y la incorporación mayoritaria de casos de América Latina, para entender la realidad del conflicto en equipos virtuales en esa región. La gran mayoría de investigación disponibles trata de casos de otras regiones, principalmente América del Norte y Europa. La incorporación de casos de América Latina permitió un análisis más generalizado de las diferencias culturales en equipos virtuales dentro de la región y en equipos formados por integrantes de América Latina y otras regiones. Los modelos de Hofstede, Trompenaars y Hall contribuyen a una mejor explicación de las diferencias culturales desde distintos ángulos del trabajo en un equipo virtual. Y, por último, una contribución esencial en este trabajo es el hincapié en el rol del conflicto procesal en el desarrollo del trabajo en equipos virtuales donde sus miembros son latinoamericanos, o parte de sus miembros son de la región. El modo de trabajar es diferente y los conflictos que se generan durante el proceso son particulares de la región. Así, una contribución de este trabajo es alertar sobre los beneficios y, particularmente, sobre los conflictos que pueden generarse en

los equipos con miembros latinoamericanos, debido a la idiosincrasia cultural propia de los habitantes de América Latina.

El trabajo de investigación generó varias sorpresas. En primer lugar, el alto grado de avance y alcance de los equipos virtuales en empresas pequeñas y medianas en América Latina. Algunos años atrás la mención de equipos virtuales remitía a compañías multinacionales, que daban beneficios como *home office* a sus empleados. Hoy en día, esa práctica es bastante común en empresas de América Latina. Sin embargo, hay algunos casos de reversión de esa tendencia en empresas que abandonaron sus prácticas de trabajo virtual. A los ya citados casos de compañías multinacionales como Yahoo! e IBM, podrían sumarse algunos de empresas de América Latina, grandes y pequeñas. Uno de los casos comentados fue el de una compañía multinacional automotriz que invirtió una buena cantidad de dinero en la instalación de una sala en su planta de Argentina, para el uso de la tecnología llamada *telepresence*, y abandonaron su práctica por la dificultad para el uso efectivo en las reuniones virtuales. La tendencia al uso más generalizado de equipos virtuales, y la reversión de la tendencia en algunos casos, son otros de las sorpresas de este trabajo.

También fue sorprendente el hincapié en la dificultad de trabajar en husos horarios distintos en proyectos de larga duración, que generan fastidio y

dificultades de coordinación, así como también la dificultad de los líderes en mantener la atención en reuniones de larga duración, cuando los integrantes no pueden verse cara a cara.

Desde un punto de vista personal, fue sorprendente el comentario en varias ocasiones del sentido de aislamiento que sufren las personas por trabajar desde su casa. Lo que en un principio fue tomado como un premio, terminó siendo una especie de castigo por el sentimiento de sentirse solos y aislados. Además, en varios casos, los entrevistados comentaron que sus horas de trabajo se extendían mucho más trabajando virtualmente, porque podían leer mensajes que llegaban a cualquier hora del día, y manifestaban una tendencia generalizada por revisar sus mensajes e *emails* aún en horas de la noche.

Finalmente, fue sorprendente también, que en varias ocasiones los líderes de equipos virtuales manifestaran su dificultad para darse cuenta de la existencia de conflictos. Esa dificultad es claramente mayor trabajando de modo virtual que en modo presencial.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES³

Los resultados de la investigación confirman las proposiciones enumeradas anteriormente.

1. La distancia está asociada de modo negativo a los equipos virtuales, por los efectos de la diversidad cultural, las faltas de familiaridad, amista y confianza, por la escasa información contextual y por los diferentes ritmos temporales.

2. La tecnología está asociada de modo negativo a los equipos virtuales, por los efectos de la diversidad cultural, las dificultades en la transmisión de la información, y por las faltas de sincronización y coordinación.

3. Los efectos de la distancia y la tecnología son negativos produciendo conflictos de tipo operativo, procesal y afectivo.

4. Los distintos tipos de conflictos generan efectos negativos en el desempeño de los equipos virtuales.

³ Como en todo estudio inductivo, la confirmación siempre es provisoria.

5. Hay medidas de prevención, de moderación y de administración de los conflictos a lo largo del tiempo que pueden usarse para mejorar el desempeño de los equipos virtuales.

En general, el conflicto afecta negativamente a los equipos virtuales, pero especialmente el conflicto procesal tiene un impacto negativo en el desempeño, porque en el desarrollo del trabajo la distancia y la tecnología aportan dificultades adicionales por el hecho de no verse a cara. Es unánime el deseo de que los miembros de equipos virtuales se encuentren cara a cara, al menos una vez, durante el tiempo de desarrollo de sus proyectos, para conseguir mejores resultados.

En el proceso del trabajo de los equipos virtuales la cultura juega un rol en la efectividad de las herramientas virtuales usadas. Los países de América Latina prefieren herramientas de alto valor contextual, especialmente si pueden verse cara a cara. Siendo culturas de estilo colectivista optan por herramientas sincrónicas, y dan importancia a la inclusión de temas personales, más allá de agendas estrictas de trabajo, con el objetivo de crear un contexto de confianza y amistad.

Varios de los modelos sobre dimensiones culturales explican esta realidad que fue confirmada: los integrantes de equipos de países europeos y

estadounidenses se sienten más cómodos con la virtualidad respecto a sus pares latinoamericanos. Esos modelos definen a los países de América del Norte (Estados Unidos y Canadá) y varios países europeos como culturas de bajo contexto, individualistas y específicas, donde prima la palabra escrita, las herramientas asincrónicas y mayor tendencia al uso de agendas y orden.

En las empresas latinoamericanas hay una importancia singular del relacionamiento en el trabajo en equipo, con el consiguiente esfuerzo por lograrlo en equipos geográficamente distribuidos. La mayor dificultad para poner foco en los detalles relacionados con la tarea y el proceso de trabajo iría en detrimento del desempeño en equipos latinoamericanos.

Mientras que los equipos virtuales son cada vez más usados en las organizaciones y, en consecuencia, más estudiados, es necesaria una teoría disponible para guiar tanto a la práctica como la teoría de equipos virtuales.

Los equipos virtuales globales ofrecen beneficios potenciales a una organización, como acceso a un amplio rango de experiencia funcional y talento, servicio a los consumidores en diferentes husos horarios, una rápida respuesta a las demandas de un mercado global, y el ahorro de costos de viajes. La diversidad del equipo y la dispersión espacio-temporal en un equipo virtual global pueden traer consigo oportunidades, así como también desafíos

para el trabajo en equipo. Mientras que la diversidad en un equipo es celebrada por contribuir a la creatividad y permite conseguir una gran variedad de habilidades, también puede reducir la cohesión del equipo y aumentar el conflicto.

El conflicto se puede identificar antes de tratar de solucionarlo. Solucionar conflictos en ambientes más virtuales puede requerir coordinación para que las partes estén en contacto y quizá una discusión más explícita, dada la dificultad de acordar ideas tácitas cuando los participantes no se encuentran cara a cara. Estos costos crecientes podrían convertirse en beneficios. Un problema común en el manejo de conflictos es que los asuntos en discusión no se abordan en forma directa.

No todos los participantes de un equipo perciben conflictos, y si los perciben, no necesariamente los perciben de la misma manera. Esa diferencia en la interpretación de los conflictos entre los integrantes de un equipo, puede inhibir la habilidad de un equipo para manejar el conflicto de un modo efectivo.

Niveles relativos de conflicto operativo, procesal y de relacionamiento juegan roles únicos en la efectividad de un equipo (Jehn and Chatman, 2000). El momento en que estos tipos de conflicto ocurren puede ser crítico.

El mayor desempeño de un equipo está asociado con patrones particulares de conflicto. Los equipos presenciales de alto rendimiento están caracterizados por niveles de conflicto bajos pero crecientes niveles de conflicto procesal, niveles bajos de conflicto de relacionamiento, que crece cuando llegan los plazos de entrega del trabajo, y niveles moderados de conflicto operativo o cognitivo en la mitad de la interacción. Para que se dé un perfil de conflicto ideal como el descrito, los miembros del equipo deben tener un sistema similar de valores compartidos, altos niveles de confianza y respeto, y normas de discusión abierta respecto a los temas conflictivos durante los periodos intermedios de la interacción (Jehn y Mannix, 2001)

En los equipos virtuales, probablemente hay dos áreas donde los líderes y sus equipos pueden incrementar las oportunidades de mejora:

1. La construcción inicial de los equipos virtuales.
2. La adecuada administración del conflicto.

Poner el foco en estos dos aspectos se convertirá en un fundamento sólido para ayudar a los equipos virtuales.

1. La construcción inicial de los equipos virtuales

Según la experiencia de las personas que dirigen equipos virtuales, es importante que tengan desde el principio la estructura y la infraestructura adecuada, que estén explicitados los roles, que haya un adecuado ámbito de confianza, y que los procesos de comunicación se establezcan desde el principio. Una primera reunión introductoria donde todos se vean cara a cara puede ser importante.

Uno de los entrevistados lo decía de esta manera: “nuestro trabajo sugiere que el éxito en los equipos virtuales tiene que ver con disciplina y alineación. Si hay 10 personas ubicadas en 10 lugares diferentes y no saben lo que están haciendo, aparece el caos. Es crítico que puedan establecer una relación entre ellos y que puedan tenerse confianza”.

Es importante que puedan desarrollar niveles de confianza y relacionamiento antes de acceder a la comunicación electrónica. Por ejemplo, podría haber un acuerdo de encontrarse personalmente cuando hubiera necesidad de solucionar un conflicto. El manejo del conflicto debe ser claro y acordado antes de que el grupo empiece a trabajar.

En la construcción del equipo, hay cuatro aspectos que deben tenerse en cuenta para que se pueda crear y dirigir un equipo virtual efectivo:

- I. El equipo correcto;
- II. El liderazgo correcto;
- III. Los puntos de contacto correctos;
- IV. La tecnología correcta.

1.1. El equipo correcto

La composición del equipo debería ser el punto de arranque. Elegir y desarrollar a la gente adecuada para el trabajo en equipo virtual, colocarlos en equipos con el tamaño correcto y dividir la tarea de modo adecuado.

En general, puede observarse que los miembros de equipos virtuales exitosos tienen algunas pocas cosas en común: buenas habilidades de comunicación, elevada inteligencia emocional, la habilidad de trabajar de modo independiente, y la resiliencia para recobrase de los problemas que se dan inevitablemente.

Los equipos virtuales más efectivos son pequeños, de no más de 10 miembros. Uno de los problemas de equipos más amplios es el fenómeno del *social loafing*, que es el efecto de reducir el esfuerzo cuando se supone que otros lo harán, y se disuelve la responsabilidad personal por el resultado, descansando

en el esfuerzo que supuestamente harán otros. Por lo tanto, para optimizar el desempeño de un equipo, no debería haber demasiados miembros.

Cuando se requiere el esfuerzo de muchas personas de varios departamentos distintos, lo más apropiado es formar sub-equipos para atender diversas necesidades o conseguir determinados objetivos.

1.2. El liderazgo correcto

Al liderar un equipo virtual, debe enfatizarse la creación de un ámbito de confianza, que es especialmente importante porque las personas no están físicamente cerca. Empieza con respeto y empatía. Los líderes de los equipos deberían animar a los miembros a describir sus experiencias, el valor que creen que pueden aportar al equipo, y el modo como les gustaría trabajar.

Por ejemplo, en solo cinco minutos al principio de una conferencia telefónica, pedir a cada miembro que comparta algún éxito profesional o alguna noticia personal.

La comunicación es un aspecto clave, y más específicamente el líder debe fomentar un diálogo abierto. Tratar de que cada uno sea lo más franco posible con los demás. Una táctica en las conferencias telefónicas es designar a un miembro del equipo como el encargado oficial de aclarar los puntos oscuros,

hablando cuando algo haya quedado sin decir, y cortando la crítica que no es constructiva.

Dada la falta de información contextual, los detalles formales son muy importantes. El líder debería clarificar los objetivos y los planes. Es clave tener un propósito o visión común. La investigación muestra que las reglas reducen la incertidumbre y facilitan la confianza en grupos sociales. Por ejemplo, es común el *multitasking* en conferencias telefónicas. Según una investigación el 82% de la gente admite estar haciendo otras cosas, desde buscar información en internet hasta ir al baño, durante las conferencias telefónicas. La comunicación virtual requiere que todos estén mentalmente presentes y comprometidos. El uso de la música para empezar una reunión y conseguir un cierto clima compartido puede ser apropiado.

1. 3. Los puntos de contacto apropiados

Los equipos virtuales deberían encontrarse personalmente en algunos momentos. Las siguientes son las etapas donde esto es más crítico:

En el inicio de actividades. Un encuentro al inicio, si es posible cara a cara, y si no, usando el video. El contacto visual y el lenguaje corporal ayudan a generar conexiones entre las personas y a construir confianza entre un grupo

de extraños que deberán pasar una temporada larga desarrollando lazos de contacto.

También cuando se incorporan nuevos miembros al equipo. Con mucha frecuencia los planes de incorporar nuevas personas a un nuevo proyecto consisten en un breve email o una introducción a través de una teleconferencia con el resto del equipo. Un modo mucho mejor es darles una bienvenida en persona. Hacerlos ir a las oficinas de la compañía o a algún otro lugar para encontrarse en persona puede ser un paso concreto para favorecer el éxito del proyecto. También puede ser conveniente asignarle a los nuevos un mentor que pueda responder sus consultas rápidamente y de modo personal, lo que sería un equivalente a un colega amistoso que tiene su oficina al lado de la propia.

Existen algunos momentos claves que deberían tener en cuenta los líderes de equipos virtuales. Ante la falta de comunicación verbal y no verbal, los líderes de los equipos virtuales necesitan motivar continuamente a los miembros para que den lo mejor de sí, pero muchas veces los *emails* o las conferencias telefónicas semanales no son suficientes para conseguirlo. En ausencia de pistas visuales o lenguaje corporal, pueden aparecer faltas de entendimiento, especialmente en los equipos más grandes. Los miembros del equipo empiezan a sentirse más desconectados y menos comprometidos, y sus

contribuciones al proyecto empiezan a declinar. Por eso es importante reunir a las personas para celebrar los logros de objetivos de corto plazo o para quebrar dinámicas negativas cuando aparecen problemas complicados.

1.4. La tecnología adecuada

Aun en equipos con gente talentosa, los mejores líderes y frecuentes puntos de contacto pueden fallar cuando la tecnología no es apropiada. La recomendación es usar plataformas que integren todos los tipos de comunicación que incluyan los siguientes componentes clave: conferencias telefónicas, llamadas directas y mensajes de texto y foros de discusión o salas de equipo virtuales.

Entre las herramientas sincrónicas más comunes, es decir aquellas que se usan para comunicarse al mismo tiempo, mientras los miembros están ubicados en lugares diferentes, pueden mencionarse el *chat*, teléfono (de uno a uno) y conferencias telefónicas, pantallas compartidas con audio, pizarras inteligentes (*smart whiteboards*), videos, herramientas de co-creación, *telepresence*,

También pueden usarse herramientas asincrónicas, usadas en momentos distintos, como el correo electrónico, mensajes de texto, videos y audios grabados, transcripciones de videos y audios, herramientas de colaboración para acceder a archivos y documentos y *social media*.

Durante el proceso de trabajo, los equipos virtuales necesitan más comunicación formal que los equipos tradicionales.

Un modo de desarrollar la infraestructura es comunicando la capacidades y valores del equipo. Una manera de resolver los conflictos procesales es manejando la complejidad de la comunicación del equipo.

Para facilitar la comunicación dentro del equipo, los miembros deberían conocer algunos mecanismos clave de trabajo:

- Las horas en que es razonable llamar, teniendo en cuenta los husos horarios de distintos países y regiones del mundo.
- Los días cuando es razonable llamar, considerando las circunstancias de agenda, familia, trabajo y culturales.
- Los medios apropiados de comunicación en cada caso, considerando la forma y urgencia del mensaje.
- Los procedimientos de documentación, como la claridad en el asunto, cuando se trate de un correo electrónico, los tipos de archivos a incluir y la aclaración de “urgente” que puede incluirse en un mensaje.
- Los horarios de reuniones virtuales, así como acontecimientos especiales a tener en cuenta.

No solo es importante el inicio o la construcción inicial del equipo, sino también las tareas de mantenimiento que se hacen a lo largo del tiempo (How to Master Virtual Teams, James Brault, 1999).

Hay categorías de habilidades y recursos que deben estar presentes para que los equipos virtuales trabajen efectivamente:

- Clara definición de dirección, objetivos y roles
- Adecuado y apropiado sistema de reconocimientos
- Clara definición de capacidades y habilidades
- Procesos y normas establecidas
- Liderazgo
- Habilidad para hacer el mejor uso de la tecnología disponible
- Mecanismos para la interacción cara a cara cuando fuera posible

Incluir el reconocimiento de diferencias culturales es clave para cualquier equipo global, y si se trata específicamente de miembros, entender los valores de la cultura colectivista y difusa puede ser clave para aumentar las posibilidades de éxito del proyecto.

Es posible que los miembros de equipos más virtuales se focalicen con más facilidad en el conflicto cognitivo y procesal.

Hay dos posibles beneficios positivos en equipos virtuales:

- I. En primer lugar, pueden darse cuenta anticipadamente de la existencia de conflictos, lo que les da una ventaja inicial sobre los equipos tradicionales.
- II. En segundo lugar, podría pasar que, en los equipos virtuales donde la comunicación está mediada por la comunicación electrónica, el conflicto afectivo pudiera ser atenuado porque la mediación tecnológica podría actuar como filtro.

El desempeño de un equipo se ve afectado por los conflictos procesales no resueltos, y en los equipos virtuales los conflictos procesales son más comunes. Este efecto negativo puede ser aminorado por la confianza y el aumento de la comunicación, especialmente el correo electrónico. El exceso de comunicación es clave, es decir que la comunicación debe ir mucho más allá que si se diera en un entorno donde los integrantes se ven cara a cara (Brault, 1999).

El conflicto en equipos globales puede ser exacerbado por retrasos en la comunicación, husos horarios diferentes, y la falta de contacto cara a cara debida a la dispersión espacio temporal. Estos factores podrían afectar el

desarrollo de entendimientos y relacionamiento entre los miembros del equipo. Si esto se maneja pobremente, el conflicto puede producir un trabajo de equipo ineficiente, y otros resultados negativos.

2. La adecuada administración del conflicto en equipos virtuales

Un tema recurrente en la literatura es la importancia de la comunicación entre los miembros de los equipos virtuales y los efectos del uso de tecnologías de comunicación. Los correos electrónicos y las conferencias telefónicas son generalmente conocidas como tecnologías de primera generación, mientras que los foros de discusión online, las presentaciones en Power Point, las herramientas de video y las herramientas de reuniones online son tecnologías de segunda generación. La tecnología de tercera generación se refiere típicamente a los lugares de trabajo comunes a través de la web, via intranet o internet.

Los horarios pueden ser un asunto a resolver cuando los miembros se encuentran dispersos sobre un rango amplio de zonas horarias. El uso de tecnologías asincrónicas puede solucionar el trabajo en distintos momentos del

día, pero aún así deja una brecha entre las preguntas y las respuestas y en algunos proyectos críticos esto puede ser estresante e ineficiente.

Hay un consenso generalizado en la literatura en que algún nivel de contacto cara a cara es necesario, aunque las opiniones difieren respecto a cuándo esos encuentros deberían tener lugar. Si el presupuesto lo permite, los encuentros periódicos cara a cara deberían incluirse en la agenda del proyecto para aumentar la visibilidad de los líderes, permitir que los líderes entiendan los desafíos que enfrentan los miembros del equipo, que se formen relaciones interpersonales entre los líderes y los subordinados, que aumente la consciencia entre los miembros del equipo de las dificultades que enfrentan quienes lideren remotamente, y que se construya capital social y confianza.

El liderazgo en los proyectos también representa un tema importante. Hay evidencia de que las habilidades de liderazgo trascienden las limitaciones de los medios tecnológicos para la comunicación. Otros asuntos referidos a la comunicación incluyen la ambigüedad, para falta de claves no verbales, las preferencias culturales, el lenguaje, la falta de visibilidad, el desafío de compartir la información y las diferentes zonas horarias. Es posible que los problemas tarden más tiempo en ser detectados y resueltos porque la distancia amplía la disfunción y diluye el liderazgo.

La confianza es un tema que aparece recurrentemente en la literatura de equipos virtuales. Especialmente por el impacto de la falta de presencia social y de contexto tan inherentes a los ambientes donde la gente se encuentra cara a cara.

La lista de problemas parece amenazante, pero cuando se ve con más atención, solo los husos horarios que afectan la comunicación y la coordinación, y las diferencias culturales que impactan en las relaciones dentro del equipo y los conflictos pueden estar directamente conectadas con las características geográficas y de distancia temporal de los equipos virtuales.

Parecería entonces clave para la creación de valor de estos equipos tener definida una estrategia para solucionar los problemas señalados, es decir los relacionados con los husos horarios y las diferencias culturales.

Mientras que la comunicación puede ser considerada como un tema clásico en los equipos, ese problema se magnifica con la distancia, la diversidad cultural y las dificultades en el lenguaje y los acentos. Para proyectos de gran escala, la competencia personal para administrar proyectos, la habilidad para usar adecuadamente la tecnología y desarrollar redes de contacto, el deseo de autodirección, y la conciencia de las diferencias culturales e interpersonales son fundamentales para armar un equipo virtual exitoso.

Los primeros equipos virtuales se formaron gracias a la tecnología, facilitando las necesidades de innovación de los expertos de distintas partes del mundo, quienes no tenían tiempo para viajar. Hoy en día, los equipos de personas distribuidas en diferentes lugares representan, en muchas ocasiones, necesidades de hacer negocios, tanto en empresas grandes como pequeñas. Las compañías pueden mejorar su productividad, siguiendo las prácticas recomendadas en este capítulo.

CAPÍTULO VIII: LIMITACIONES E INVESTIGACION FUTURA.

Esta investigación es incompleta en varios aspectos, que se mencionan a continuación con el objetivo de reconocerlas en primer lugar, y para sugerir investigación futura.

En primer lugar, las entrevistas se hicieron mayoritariamente en Argentina. Si bien no es posible extender la realidad argentina a todo el resto de América Latina, hubo algunas entrevistas en otros países de la región, y comentarios sobre equipos latinoamericanos. La literatura y los modelos culturales se usaron para describir la realidad de los países latinoamericanos. Se hicieron generalizaciones sin ahondar en las diferencias que existen entre cada país de la región en particular. Lo mismo podría decirse de la selección de las entrevistas en Europa. Fueron unos pocos países, insuficientes para hacer generalizaciones. Nuevamente los modelos culturales se usaron para cubrir esta limitación. Investigaciones futuras pueden explorar grados de diversidad en otros países latinoamericanos.

Si bien fue casi unánime la opinión de los entrevistados sobre el peso que tienen las diferencias culturales, especialmente en la etapa del proceso del trabajo, los casos incluyeron a algunos países de América del Sur, Estados

Unidos, Canadá, y unos pocos de Europa. En las entrevistas, en algunos casos las respuestas hicieron hincapié en el trabajo con personas de la India y China.

También fue limitado el número de empresas analizadas. Fueron pocas las pequeñas empresas, que normalmente operan dentro de un mismo país. Muchas pequeñas y medianas empresas en América Latina hacen uso del trabajo virtual dentro de las fronteras de su mismo país. Esto abre un abanico de posibilidades de investigación en el futuro.

Las compañías multinacionales tienen una cultura organizacional propia, independiente del país en el que operan. Pero, al mismo tiempo, hay rasgos de las culturas locales que le imprimen un carácter distintivo y único en cada país en el que operan. Dentro de las culturas nacionales, la cultura de la propia organización tiene una dinámica particular, que estará impregnada en parte por la cultura nacional, pero con características propias de la propia cultura organizacional. Esto abre un campo de estudio a futuro respecto al impacto de la cultura de una empresa versus la cultura de un país.

Finalmente, habría un espacio para estudiar con más profundidad el uso de herramientas tecnológicas y su adaptación a la cultura.

Considerando que los equipos virtuales son un fenómeno en expansión, la atención a la formación de equipos virtuales y la adecuada administración de los conflictos tiene un gran espacio de estudio futuro.

ANEXO 1– PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación sirvieron como disparadores de ideas, comentarios y reflexiones durante las entrevistas.

Las preguntas tuvieron como objetivo directo indagar en los conflictos en equipos virtuales. Pero también, indirectamente, facilitaron entender las diferencias entre el trabajo en equipos presenciales y virtuales, los efectos de la distancia, la intermediación tecnológica y el desempeño en los equipos virtuales. Por último, las respuestas a las preguntas de investigación, ayudaron a entender el rol que juegan el compromiso, la confianza, la comunicación y la cultura en el logro de los objetivos de los equipos virtuales.

Por último, los entrevistados pudieron comentar posibles soluciones a los conflictos, respondiendo sobre los esfuerzos y estrategias usadas.

Las preguntas de investigación son las siguientes:

1. ¿Al pensar en su trabajo en un equipo virtual o distribuido geográficamente, ¿con qué tipo de conflictos se enfrenta?
2. ¿Cuáles son los conflictos más comunes en su organización?
3. ¿Cómo describiría la diversidad de su equipo virtual? ¿cómo afecta esa diversidad a los equipos virtuales?

4. ¿Cómo evalúa el compromiso con el trabajo en los miembros de su equipo virtual, y comparado, si fuera el caso, con equipos presenciales?
5. ¿Cómo se expresa la confianza o la desconfianza en equipos virtuales y presenciales, si puede hacer la comparación? ¿cómo se construye esa confianza en uno y otro tipo de equipos?
6. Describa cómo es su equipo virtual, y cómo es comparado con su equipo presencial, si fuera el caso. ¿Qué tipos de objetivos tiene que conseguir en uno y otro caso?
7. ¿Cómo evalúa el nivel de desempeño en su equipo virtual, y cómo es el desempeño comparado con el equipo presencial, si fuera el caso?
8. ¿Qué esfuerzos requiere solucionar conflictos en equipos virtuales y cuál es la diferencia con los esfuerzos para solucionar conflictos en equipos presenciales, si fuera el caso? ¿Dónde encuentra más sencillo superar los conflictos: en equipos presenciales o virtuales?

9. ¿Qué estrategias usa para solucionar los conflictos en su equipo virtual? ¿Cuáles son las diferencias con las estrategias para solucionarlos en equipos presenciales, si fuera el caso?
10. En el manejo del conflicto en un equipo virtual, ¿hay diferencias cuando se conoce a alguien personalmente respecto a no haberse encontrado nunca en persona?

REFERENCIAS

Armstrong, D. J. y P. Cole, 2002. *Managing distances and differences in geographically distributed work group*. P. J. Hinds, S. Kiesler, eds. Distributed Work. MIT Press, Cambridge, MA, 167-186.

Arthur, M. B. y D. M. Rousseau. 1996. *A new career lexicon for the 21st century*. Academy of Management Executive. 10, 28-39.

Aspray, William, 2011. *The History of Information Science and Other Traditional Information Domains: Models for Future Research*. Libraries & the Cultural Record. Vol. 46, n. 2, pp. 230-248.

Bailey, D. E. y N. B. Kurland. 2002. *A review of telework research. Findings, new directions and lessons for the study of modern work*. Journal of Organizational Behavior. 23: 383-400.

Balotsky, E. y E. Christensen. 2004. *Educating a modern business workforce: An integrated educational information technology process*. Group and Organization Management, 29(2), 148-171.

Bantel, K. A. y S. E. Jackson. 1989. *Top management and innovation in banking: does the composition of the top team make a difference?* Strategic Management Journal. 10, 107-124.

Baruch, Yehuda, 2001. *The Status of research on teleworking and an agenda for the future*. IJMR.

Bell, B. y S. Kozlowski. 2003. *Work groups and teams in organizations*. Organizational Psychology.

Bell, Daniel, 1974. *The Coming of Post-Industrial Society: a Venture in Social Forecasting*. Basic Books.

Blakar, R.1984. *Communication: a social perspective on clinical issues*. New York. Columbia University Press.

Bouas, K. y H. Arrow. 1996. *The development of group identity in computer and face-to-face groups with membership change*. Comput.-Supported Cooperative Work 4 153-178.

Boulding, K. 1963. *Conflict and defense*. New York: HarperCollins.

Bourgeois, L. J. 1985. *Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments*. Academy of Management Journal. 28, 548-573.

Bunderson, J. S. y K. M. Sutcliffe. 2002. *Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects*. Academy of Management Journal. 45, 5 (2002), 875-893.

Buono, A. F. y J. L. Bowditch. 2003. *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Caplow, T. y R. Forman. 1950. *Neighborhood interaction in a homogeneous community*. American Sociological Review. 15, 357-366.

Carmel, E. 1999. *Global software teams collaborating across borders and time zones*. Upper Saddle River: NJ. Prentice Hall.

Carlson, N. 2013. *Why Marissa Mayer told remote employees to work in an office...or quit*. Business Insider. [Http:// www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)

Cascio, W. F. 2000. *Managing a virtual workplace*. Academy of Management Executive. 14: 81-90.

Cascio, W. F., S. Shurygailo. 2003. *E-leadership and virtual teams*. Organizational Dynamics. Vol 31. No 4 pp 362-376.

Chatman, J. 1991. *Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms*. Administrative Science Quarterly. 36, 3 (1991), 459-484.

Cooper, C. D. y N. B. Kurland. 2002. *Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations*. Journal of Organizational Behavior. 23: 511-532.

Cordery, J., C. Soo, B. Kirkman, B. Rosen y J. Mathieu. 2009. *Leading parallel global virtual teams: lessons from Alcoa*. Organizational Dynamics. Vol 38. No 3, pp 204-216.

Cramton, C. D. 2001. *The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration*. Organ. Sci. 12(3) 346-371.

Cramton, C. D. y P. J. Hinds. 2005. *Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning?* Research in Organizational Behavior. 26: 231-263.

Daft, R. L., R. H. Lengel y L. K. Trevino. 1987. *Message equivocality, media selection and manager performance: implications for information systems*. Management Information Systems Quarterly. 11, 355-366.

Davenport, T. 2005. *Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers*.

Davis, D. D. y J. L. Bryant. 2003. *Influence at a distance: leadership in global virtual teams*. Advances in global leadership. 3, 303-340.

De Sanctis, G. y P. Monge. 1999. *Communication processes for virtual organizations*. Organization Science. 10, 6, 693-703.

DeSanctis, G., M. S. Poole y G. W. Dickson. 2000. *Teams and technology: interactions over time*. *Research on Managing Groups and Teams: Technology*. Stamford, Conn.: JAI Press.

De Dreu, C. K. W. y L. R. Weingart. 2003. *Task versus relationship conflict. Team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No 4, pp. 741-749.

Dourish, P. y V. Bellotti. 1992. *Awareness and coordination in shared workspace*. En J. Turner and R. Kraut (Eds).

Dourish, P. y S. Bly. 1992. *Portholes: supporting awareness in a distributed work group*. En P. Bauersheld, J. Bennet y G. Lynch (Eds.).

Duarte, D. L. y N. T. Snyder. 2006. *Mastering virtual teams. Strategies, tools and techniques that succeed*.

Dubrin, A. 1991. *Comparison of job satisfaction and productivity of telecommuters vs. in-house employees*. Psychological Reports. 68: 1524-1541.

Dulebohn, J. H., J. Hoch. 2017. *Virtual teams in organizations*. Human Resource Management Review.

- Drucker, Peter, 1969. *The age of discontinuity*. Heinemann, London
- Espinosa, A., J. Cadiz, L. Rico-Gutierrez, G. Lautenhacjer, R. Kraut y L. Scherlis. 2000. *Coming to the wrong decision quickly: Why awareness tolos must be matches with appropriate tasks*. Proc. Human Factors Comput. Systems, CHI 2000, ACM Press, New York, 392-3999.
- Ferrazzi, K. 2014. *Getting Virtual Teams Right*. Harvard Business Review. Diciembre, 2014.
- Festinger, L., S. Shachter, K. Black. 1950. *Social pressures in informal groups*. New York: Harper.
- Fisher, K. y M. Fisher. 2000. *The distance manager: a hands on guide to managing off-site employees and virtual teams*. McGraw-Hill, Inc. New York, NY, USA. 2000.
- Fulk, J. y G. DeSanctis. 1995. *Electronic communication and changing organizational forms*. Organization Science. 6, 337-349.
- Fussell, S. R., R. E. Kraut, F. J. Lerch, W. L. Scherlis, J. J. Cadiz. 1998. *Coordination overload, and team performance. Effects of team communication strategies*. Computer supported cooperative work, pp. 275-284

Gajendran, R. S. y D. A. Harrison. 2007. *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individuals consequences*. Journal of Applied Psychology. 92: 1524-1541.

Gallenkamp, J, A. Picot, J. Assman, M. Drescher y I. Welp. 2010. *Conflict, Culture, and Performance in Virtual Teams: Results from a Cross-cultural Study*. IEEE Computer Society.

Gioia, D, Corley, K, Hamilton, A. 2012. *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*. Organizational Research Methods.

Global Workplace Analytics. 2013. <http://www.globalworkplaceanalytics.com>.

Golden, T. D. 2007. *Co-workers who telework and the impact of those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-workers satisfaction and turnover intentions*. Human Relations. 60: 1641-1667.

Griffith, T. L., E. A. Mannix y M. Neale. 2003. *Virtual teams that work*. S.G. Cohen and C.B. Gibson Eds. San Francisco: Jossey-Bass. Pp 335-352.

Grinter, R. E., J. D. Herbsleb y D. E. Perry. 1999. *The geography of coordination: dealing with distance in R&D work*. SIGGROUP Conference, Phoenix, AZ.

Gruenfeld, D. H., E. A. Mannix, K. Y. Williams y M. A. Neale. 1996. *Group composition and decision making: how member familiarity and information distribution affect process and performance*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 67(1), 1-15.

Gudykunst, W. B. 1997. *Cultural variability in communication: an introduction*. *Communication Research*. Vol. 24, No 4, 1997, p. 327-348.

Hackman, J. R. 1990. *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*. Jossey-Bass.

Hardy, M. 2011. *The telework era: Better in theory than in practice*. Federal Computer Week.

Harpaz, I. 2002. *Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society*. Work Study.

Harrison, A., P. Wheeler y C. Whitehead. 2004. *The distributed workplace: Sustainable work environments*. Londres. UK: Spon Press.

Hertel, G., S. Geister y U. Konradt. 2005. *Managing virtual teams: A review of current empirical research*. *Human Resource Management Review*. 15: 69-95.

Hinds, P. J. 1999. *The cognitive and interpersonal costs of video*. Media Psych. I 283-311.

Hinds, P. J., S. Kiesler. 1995. *Communication across boundaries: Work, structure, and the use of communication technologies in a large organization*. Organ. Sci. 6 373-393.

Hinds, P. J. y D. E. Bailey. 2003. *Out of sight, out of sync: understanding conflict in distributed teams*. Organization Science. Vol 14, No 6, pp. 615-632.

Hinds, P. J. y M. Mortensen. 2005. *Understanding conflict in geographically distributed teams: the moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication*. Organization Science. Vol 16, No 3, pp. 290-307.

Hoch, J. E. y S. W. Kozlowski. 2014. *Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared leadership*. Journal of Applied Psychology. 99, 390-403.

Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Vol. 5. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

Hogg, M. A. y D. Abrams. 1988. *Social identification*. London: Routledge.

Hultberg, M., S. Alve y R. Blakar. 1980. *Patterns of attribution of communication difficulties in couples with a borderline, a schizophrenic or a normal off-spring*. *Studies of Familial Communication and Psychopathology: A Social Development Approach to Deviant Behavior*. New York. Columbia University Press. pp. 66-104.

Janis, I. L. 1982. *Victims of Groupthink*. Houghton Mifflin, Boston, MA.

Jarvenpaa, S. L., K. Knoll y D. E. Leidner. 1998. *Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams*. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 14, No 4, pp. 29-64.

Jehn, K. A. 1994. *Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict*. *International Journal of Conflict Management*. Vol 5, No 3, pp. 223-238.

Jehn, K. A. 1995. *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. *Admin. Sci. Quart.* 40 256-282.

Jehn, K. A. 1997. *A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*. Admin. Sci. Quart. 42(3) 530-558.

Jehn, K. A., C. Chadwick y M. B. Thatcher. 1997. *To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes*. International Journal of Conflict Management. Vol 8, No 4, pp. 287-305.

Jehn, K. A. y C. Bendersky. 2003. *Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship*. Research in Organizational Behavior. Vol. 25, pp. 187-243.

Jehn, K. A. y J. A. Chatman. 2000. *The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance*. Internat. J. Conflict Management 11, 56-73.

Jehn, K. A. y E. A. Mannix. 2001. *The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance*. Academy of Management Journal. Vol. 44, No 2, pp. 238-251.

Jehn, K. A., G. B. Northcraft y M. A. Neale. 1999. *Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups*. Administratative Science Quarterly. 44. 741-763.

Kankanhalli, A, B. C. Y. Tan y K. Wie. 2006. *Conflict and performance in global virtual teams*. Journal of Management Information Systems. Winter 2006-7. Vol 23. No 3. pp 237-274.

Kiesler, S., J. Siegel y T. W. McGuire. 1984. *Social psychological aspects of computer-mediated communication*. American Psychologist. 39, 1123-1134.

Kirkman, B. L., B. Rosen, P. E. Tesluk y C. B. Gibson. 2004. *The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction*. Academy of Management Journal. 47: 175-192.

Kossek, E. E., B. A. Lautsch y S. C. Eaton. 2006. *Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness*. Journal of Vocational Behavior. 68: 347-367.

Kraut, R.E., R. S. Fish y B. Chalfonte. 1992. *Requirements and media choice in collaborative writing*. Human Comput. Interaction 7 375-407.

Kraut, R. E., R. E. Rice, C. Cool y R. S. Fish. 1998. *Varieties of social influence: the role of utility and norms in the success of a new communication medium*. Organization Science. 9, 437-453.

Kraut, R. E., S. R. Fussel, S. E. Brennan y J. Seigel. 2002. *Understanding effects of proximity on collaboration: Implications for technologies to support*

remote collaborative work. P. J. Hinds, S. Kiesler, eds. Distributed Work. MIT Press, Cambridge, MA, 137-162.

Kurland, N. B. y T. D. Egan. 1999. *Telecommuting: justice and control y the virtual organization*. Organization Science. 10: 500-513.

Labianca, G., D. J. Brass y B. Gray. 1998. *Social networks and perceptions of intergroup conflict. The role of negative relationship and third parties*. Academy of Management Journal. 41. 55-67.

Lea, M. y R. Spears. 1992. *Paralanguage and social perception in computed mediated communication*. Journal of Organizational Computing, 2, 3-4. 321-341.

Levine, J. M. y R. L. Moreland. 1987. *Social comparison and outcome evaluation in-group contexts*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Lind, M. R. 1999. *The gender impact of temporary virtual work groups*. IEEE transactions on professional communication. Vol 42, No 4, pp. 276-285.

Lovelace, K., D. L. Shapiro y L. R. Weingart. 2001. *Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence. A conflict communication perspective*. Acad. Management J. 44, 779-783.

Lutz, W.E. 2013. *The office is dead: Long live the virtual office*. Shockwaveriderblog. <http://shockwaveriderblog.wordpress.com>

McCloskey, D. W. y M. Igarria. 1998. *A review of the empirical research on telecommuting and directions for future research*. The virtual workplace: 338-358. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Macrae, N. 1978. The Economist.

Mannix, E. A., T. L. Griffith y M. A. Neale. 2002. *The phenomenology of conflict in virtual work teams*. Distributed Work. Cambridge, MA: MIT Press. 2002. 213-232.

Mayer, R. C., J. H. Davis y F. D. Schoorman. 1995. *An integrative model of organizational trust*. Academy of Management Review. 20(3), 709-734.

McGregor, Douglas, 1960. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill

Mead, M. 1976. *Cooperation and competition among primitive peoples*. Bacon Press.

Miranda, S. M. y R. P. Bostrom. 1993-1994. *The impact of group support systems on group conflict and conflict management*. Journal of Management Information Systems. 10, 3, 63-95.

Montoya-Weiss, M.M., A. P. Massey, M. Song. 2001. *Getting it together: temporal coordination and conflict management in global virtual teams*. Academy of Management Journal. 44, 6, 1251-1263.

Moore, D. A., T. R. Kurtzberg, L. L. Thompson y M. W. Morris. 1999. *Long and short routes to success in electronically mediated negotiations: group affiliation and good vibrations*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 77, 22-43.

Mortensen, M., P. J. Hinds. 2001. *Conflict and shared identity in geographically distributed teams*. Internat. J. Conflict Management 12(3) 212-238.

Neese, B. 2016. *Southern University, Online learning*. Extraído de Edward Hall. *The Silent Language*, 1959. www.seu.edu

Nenonen, S. y H. Rasila. 2009. *Workplace experience*. Research Gate.

O'Reilly, C., K. Williams y S. Barsade. 1997. *Group demography and innovation. Does diversity help?* Research in the Management of Group and Teams, Vol. I, JAI Press, Greenwich, CT.

Pelled, L. H. 1996. *Demographic diversity conflict, and work group outcomes: an intervening process theory*. Organization Science. 7 615-631.

Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt y K. R. Xin. 1999. *Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance*. Administrative Science Quarterly. 44. I, 1-28.

Pepitone, J. 2013. <http://www.cnn.money.com>.

Poole, M. S., M. Holmes, G. DeSanctis. 1991. *Conflict management in a computer-supported meeting environment*. Management Science. Vol. 37, No 8, pp. 926-953.

Powderly, T. 1889, *Grand master workman, Knights of Labor, United States, 1889*. En *Stirring of Soul in the Workplace*, Alan Birskin (1996), p. 91.

Purdy, J. M., P. Nye y P. V. Balakrishman. 2000. *The impact of communication media on negotiation outcomes*. Internat. J. Conflict Management 11 162-187.

Riordan, C. M. y L. M. Shore. 1997. *Demographic diversity and employee attitudes. An empirical examination of relational demography within work units*. Journal of Applied Psychology. 82. 342-358.

Robbins, S. P. 1974. *Managing organizational conflict*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rockmann, K. W. y M. G. Pratt. 2015. *Contagious Offsite work and the lonely office: the unintended consequences of distributed work*. Academy of Management Discoveries. 2015. Vol. 1. No. 2, 150-164.

RW CultureWizard. 2014. [http:// prnewswire.com/news-releases/global-business-managers-depend-on-virtual-teams-for-productivity-268309892.html](http://prnewswire.com/news-releases/global-business-managers-depend-on-virtual-teams-for-productivity-268309892.html)

Sambamurthy, V. y M. S. Poole. 1992. *The effects of variations in capabilities of GDSS designs on management of cognitive conflict in groups*. Information Systems Research. 3, 3, 224-251.

Shah, P. P. y K. A. Jehn. 1993. *Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task*. Group Decision Negotiation 2 149-165.

Short, J., E. Williams y B. Christie. 1976. *The social psychology of communications*. London: Wiley.

Siegel, J., V. Dubrowsky, S. Kiesler y T. W. McGuire. 1986. *Group processes in computer-mediated communication*. Organ. Behavior Human Decision Processes 37 157 187.

Sillars, A. L. 1980. *Attributions and communication in roommate conflict*. Communication Monographs, 47, 3, 180-200.

Simons, T. L., R. S. Peterson. 2000. *Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust*. Journal of Applied Psychology. 85, 1-10.

Shamir, B., I. Salomon. 1985. *Work-at-home and the quality of working life*. Academy of Management Review. 10: 455-464.

SHRM. 2012. *Virtual teams – Survey Findings*.

<http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages/virtualteams.aspx>

Sobel Lojeski, K, R. Reilly y P. Dominick. 2006. *The role of virtual distance in innovation and success*. Conference: Systems Sciences. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference.

Sproull, L. S. y S. B. Kiesler. 1986. *Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication*. Management Science. 32, 1492-1512.

Sproull, L. S., S. B. Kiesler. 1991. *Connections: new ways of working in the networked organization*. Cambridge, MA: MIT Press.

Straus, S., J. E. McGrath. 1994. *Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions*. J. Appl. Psych. 79 87-97.

Straus, S. 1996. *Getting a clue: the effects of communication media and information distribution on participation and performance in computer-mediated and face-to-face groups*. Small Group Research. Vol 27, No 3, pp. 115-142.

Tajfel, H. 1974. *Social identity and intergroup behavior*. Social Science Information. 13, 65-93.

Tajfel, H. 1981. *Human groups and social categories: studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press.

Taris, T. W. y P. J. G. Schreurs. 2009. *Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis*. Work and stress. 23: 120-136.

Thomas, K. W. 1992. *Conflict and negotiation processes in organizations*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol 3.

Ting-Toomey, S. 1999. *Communicating across cultures*. Guilford Press.

Triandis, H. C. 1995. *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview, 1995.

Useem, J. 2017. *When working from home does not work*. The Atlantic.

Van Maanen, J. 1997. *Experiencing organization. Notes on the meaning of careers and socialization*. En J. Van Maneen (Ed). *Organizational Careers. Some new perspectives*. pp. 15-48. New York: Wiley.

Van Meel, J. 2000. *The European Office*. 010 Publishers.

Van Meel, J. 2011. *The Origins of New Ways of Working*. *Facilities*. Vol 29, pp. 357-367.

Venkatesh, A. y N. Vitalari. 1992. *An Emerging distributed work arrangement: an investigation of computer-based supplemental work at home*. Research Gate.

Walther, J. B. 1994, J. Burgoon. 1992. *Relational communication in computer-mediated interactions*. *Human Communication Res.* 19 50-88.

Weisband, S. 1992. *Group discussion and first advocacy effects in computer-mediated and face-to-face decision making groups*. *Organizational Behavior Human Decision Processes*. 53, 352-380.

Williams, K. Y. y C. A. O'Reilly. 1998. *Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research*. *Research in organizational behavior*. Vol 20, pp. 77-140.

WorldatWork. 2013. <http://www.worldatwork.org/adimComment?id=74059>.

Zajonc, R. B. 1968. *Attitudinal effects of mere exposure*. Journal of Personality and Social Psychology. 9, 1-27.