

# EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA

## VIRTUAL TEAMS WORK: THE CHALLENGES OF THE WORK SHARED AT DISTANCE

Yaneth Rincón<sup>1</sup> y Egilde Zambrano<sup>2</sup>  
Universidad del Zulia

### RESUMEN

El propósito de este artículo consiste en describir cuáles son las dificultades que enfrenta el trabajo en equipo a distancia y proponer estrategias para hacerlos más efectivos. Se define el concepto de equipo virtual y se analizan las dificultades entre sus miembros bajo tres aspectos: a) Brechas en el uso de las tecnologías de información y comunicación, b) La comunicación, y c) La coordinación. Se concluye que los equipos virtuales presentan dificultades muy similares a las de los equipos presenciales; no obstante, estas dificultades que pudieran ser incrementadas por lo impersonal del uso de tecnologías pueden ser superadas con el tiempo bajo un adecuado adiestramiento, una eficaz coordinación y una constante comunicación.

**PALABRAS CLAVE:** Equipos de Trabajo Virtual, Trabajo compartido a distancia, Tecnologías de Información y Comunicación, Comunicación.

### ABSTRACT

The objective of this work paper consists of describing which are the difficulties that the work in dispersed equipment have and to propose strategies to make them more cash. The concept of virtual equipment is defined and the difficulties between their members under three aspects are analyzed: a) Breaches in the use of the information and communication technologies, b) the communication, and c) the coordination. One concludes that the virtual equipment presents difficulties very similar to those of the actual equipment, despite these difficulties that could be increased by the impersonal thing of the use of technologies can with time be surpassed under a suitable training, an effective coordination and a constant communication.

**KEY WORDS:** Virtual work teams, Work shared at distance, Information and Communication Technologies, Communication.

---

Mayo 2008 / Junio 2008

**DOI:** <http://doi.org/10.5281/zenodo.4977954>

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora Asociada de la Universidad del Zulia (LUZ). Núcleo Costa Oriental del Lago, Cabimas, Venezuela. Adscrita al Programa de Promoción al Investigador (PPI). [rinconym@cantv.net](mailto:rinconym@cantv.net)

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Humanas. Profesora Asociada de la Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago, Cabimas, Venezuela. Adscrita al Programa de Promoción al Investigador (PPI). [egilde@yahoo.es](mailto:egilde@yahoo.es)

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, las organizaciones tienden hacia la expansión geográfica de sus negocios ubicándose en aquellos territorios que permitan un mejor aprovechamiento de las ventajas comparativas que éstos ofrecen y la conquista de nuevos mercados. Para ello, recurren a formas estratégicas de negocio que van desde la creación de filiales, sucursales o divisiones, hasta asociaciones, alianzas, fusiones y adquisiciones.

La necesidad de desarrollar proyectos y tomar decisiones estratégicas en equipos de trabajo no debe verse del todo limitada por las distancias. Hoy en día, las tecnologías de información y comunicación (TICs) hacen desaparecer la obligación de coincidir en el tiempo y en el espacio a los miembros de un equipo de trabajo. El correo electrónico, la telefonía, la intranet y extranet, así como las videoconferencias, son medios válidos para establecer contactos entre grupos de personas que trabajan con un fin común sin necesidad de gastar tiempo y dinero en hacerlos coincidir en un lugar al mismo tiempo.

Y es que la globalización y un mercado que exige cada vez respuestas mas rápidas, han propiciado cambios dramáticos en los formatos de trabajo (Jiménez, 2007), por lo que las formas tradicionales de trabajar han dado paso al desarrollo de trabajo en equipos a distancia. Ya no es indispensable que las personas se encuentren en el mismo sitio para trabajar juntas en un mismo propósito.

Sin embargo, el trabajo en equipo a distancia implica problemas en cuanto a las brechas en el uso de tecnologías, la comunicación y la coordinación entre los miembros del equipo, requiriéndose por tal motivo de nuevas formas de organización del trabajo para superar estas dificultades.

El propósito de este artículo consiste en describir cuáles son las dificultades que enfrenta el trabajo en equipo a distancia y proponer estrategias para hacerlos más efectivos.

## LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL

Tradicionalmente un equipo de trabajo puede definirse como el grupo conformado por dos o más miembros en una organización que interactúan y trabajan juntos para realizar una tarea o proyecto en particular. En el trabajo conjunto, el comportamiento y/o rendimiento de un miembro del equipo es influenciado por el comportamiento y/o rendimiento de otros miembros (Gibson y Col, 2000; Robbins, 1999).

Hasta mediados de los noventa, la concepción de equipo de trabajo en la literatura hacía referencia a individuos que realizaban trabajo conjunto con cierta proximidad. Prueba de ello es que inclusive se hacía mención del acondicionamiento del espacio físico para la realización de reuniones de equipo. La globalización y el uso acelerado de tecnologías de información y comunicación en las organizaciones ha llevado a éstas a desarrollar tareas y proyectos a través de equipos cuyos miembros pueden estar ubicados en diferentes lugares, ya sea dentro de una misma ciudad o país, hasta en países diferentes. Como lo afirma Corrales (2000), el trabajo en equipo virtual constituye uno de los componentes esenciales de las organizaciones de hoy día.

Otro hecho que acrecienta esta tendencia es la complejidad en la conformación de los negocios, observándose un aumento en las asociaciones estratégicas bien sean éstas fusiones, alianzas, fusiones o adquisiciones. Los negocios se expanden más allá de las fronteras nacionales para aprovechar las ventajas comparativas y potencialidades que ofrecen otros mercados.

Se observa también que a medida que las organizaciones se hacen más horizontales, es cada vez menos factible contar con que todas las personas adecuadas se encuentren en el mismo sitio. Si a esto se añade que cada vez es más necesaria la colaboración, no es de extrañar que cada vez más empresas recurran a virtualizar su proceso de innovación.

Tradicionalmente, las empresas se han caracterizado por un enfoque burocrático que implicaba el que la gente tuviera que estar en el mismo lugar si quería trabajar junta, sin embargo, a medida que avanza el siglo XXI, las comunicaciones y la tecnología han permitido configurar un nuevo modelo capaz de satisfacer la rapidez de las

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

**Cita / Quotation:** Yaneth Rincón y Egilde Zambrano (2008) EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 104-119

demandas del entorno. Para ello, la organización de este siglo conforma equipos virtuales (Lipnack y Stamps, 2000; Corrales, 2000).

Ante las distancias, las TICs permiten alcanzar ahorros en tiempo y dinero aprovechando las capacidades de miembros de una organización o diferentes organizaciones en puntos geográficos distantes. El trabajo en equipo bajo estas condiciones puede hacerse incluso sin necesidad de coincidir en un mismo tiempo.

Según Gothelf (2002) “Un equipo virtual es un grupo de personas que trabaja en forma interdependiente, con un propósito compartido, más allá de las fronteras del espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar”. Para Corrales, (2000), los equipos virtuales son grupos con miembros geográficamente y/u organizacionalmente dispersos que son juntados usando la combinación de las telecomunicaciones y las tecnologías de información para llevar a cabo tareas organizacionales. Bajo estas definiciones, los equipos de trabajo virtual tienen las siguientes características (Ruiz, 2002):

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

Según el grupo de consultores españoles Inturbrok (2002), las ventajas de las nuevas formas de organización del trabajo que estos equipos perciben de modo más evidente parecen responder de forma general a cuestiones relacionadas con:

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVICIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

**Cita / Quotation:** Yaneth Rincón y Egilde Zambrano (2008) EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 104-119

- a) El aumento de las posibilidades de contar con mayores y mejores recursos, tanto humanos como técnicos o de información.
- b) La mayor operatividad en aspectos como la comunicación, el seguimiento de los trabajos o la disposición de mayor información actualizada para la toma de decisiones.
- c) El ahorro de tiempo gracias a la posibilidad de planificar tareas y contactos y disminución de ciertas obligaciones típicas derivadas del trabajo en situaciones presenciales.
- d) La gestión más flexible y autónoma del trabajo.

Por su parte, Jiménez (2007) considera los siguientes beneficios de los equipos virtuales, que se adicionan a los anteriores:

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

Según Lipnack y Stamps (2000), los equipos virtuales se definen como tales en cuanto a que sus intercambios se dan en el ciberespacio, espacio digital o espacio virtual, pero su existencia y su trabajo es *real*. Sin embargo, su forma de interacción tiene un carácter impersonal debido al uso de las tecnologías. En cambio, en los equipos convencionales, el contacto cara a cara permite que sus miembros tengan datos a partir de los cuales pueden construir sus percepciones, datos que no están presentes en los equipos virtuales. Estos datos se refieren a las variables no verbales de la comunicación.

En la práctica, el ejemplo mas evidente de variable no verbal lo constituye la comunicación gestual; lo ademanes y la expresión facial en el lenguaje corporal, coadyuvan en la transmisión del mensaje, pero

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

**Cita / Quotation:** Yaneth Rincón y Egilde Zambrano (2008) EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 104-119

también pueden entorpecerlo cuando no son coherentes con lo que se dice o cuando se hace un uso excesivo de este tipo de comunicación.

Así las cosas, el factor no verbal puede ser un obstáculo o un beneficio según el caso. De hecho algunos estudios empíricos muestran que en los equipos de trabajo virtuales que logran ser eficaces porque, entre otras cosas, encuentran el modo de enfocarse en la tarea que les da sentido; las diferencias culturales tienen una incidencia irrelevante en la interacción (Harvard Business School, 2000) y, adicionalmente, ahorran tiempo al no tener que descifrar comunicaciones gestuales muy recargadas y en ocasiones confusas, lo que sucede cuando este tipo de comunicación no se administra adecuadamente.

Sin embargo, por otro lado, al tender los grupos virtuales a estar más orientados hacia su tarea y a intercambiar menos información social y emocional, no sorprende que sus miembros reporten menor satisfacción en el proceso de interacción grupal que aquellos que se comunican cara a cara (Robbins, 2004).

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

Ruiz (2002) sostiene que liderar equipos de trabajo virtuales implica comprometerse en mayor proporción en la coordinación de grupos humanos que en la gestión de la variable tecnológica. Esto lo corrobora un estudio realizado en Europa, específicamente en países del mediterráneo, donde las actividades de coordinación del equipo de trabajo abarcan el 75% (el grueso lo constituye la gestión del espacio común vital de trabajo) y apenas el 25% la resolución de problemas técnicos (Inturbrok, 2002).

De hecho, la tecnología implica un problema de capacidades en su uso que se resuelve con el adiestramiento, pero la organización de

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

**Cita / Quotation:** Yaneth Rincón y Egilde Zambrano (2008) EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 104-119

los equipos es básicamente un problema humano. Es así entonces que la tecnología hace posible la existencia de equipos de trabajo virtuales, pero solo las personas pueden hacerlos productivos, eficientes y gratificantes laboralmente (Jiménez, 2007).

El mayor cambio de este milenio tiene que ver con las nuevas formas de organización. La tecnología representa desafíos al respecto porque permite, simultáneamente, una mayor independencia en el desarrollo del trabajo a distancia y una mayor interdependencia en cuanto a la necesidad de reforzar la comunicación.

Hay tres aspectos que la interacción mediada por la tecnología impone a los equipos virtuales, aspectos que los hace diferentes de los equipos presenciales o cara a cara:

- La reducción de la brecha tecnológica o las diferencias que pudiesen tener los miembros del equipo en capacidades en cuanto al uso de las TICs.
- La comunicación, referida al problema de lo impersonal de los medios utilizados que conlleva a la reducción de la incertidumbre y compensar la ausencia de señales no verbales en los mensajes. Esto dificulta la construcción de confianza, consecuencia de los medios de comunicación sui géneris empleados y que constituye una base para la reducción de los conflictos y la adecuada coordinación.
- La coordinación, referida a la forma como se armoniza la planificación, la organización, la ejecución y el control de las tareas del equipo.

## **REDUCCIÓN DE LA BRECHA TECNOLÓGICA**

Las nuevas tecnologías introducen una brecha en el campo del trabajo. En los 90' emergieron nuevos líderes muy jóvenes y adaptados a las nuevas tecnologías de información y comunicación no solo en los nuevos negocios relacionados con la Internet, sino también en negocios tradicionales. Pero a su vez se observa que en estos líderes existe en muchos casos una falta de madurez y experiencia gerencial necesaria para tomar algunas decisiones cruciales.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

**Cita / Quotation:** Yaneth Rincón y Egilde Zambrano (2008) EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 104-119

La brecha generacional enfrentó a las empresas al siguiente dilema: el que tenía el “know how” del negocio y la gestión no estaba tecnológicamente capacitado y quien tenía la “fluidez tecnológica” requerida por las nuevas realidades, no tenía la suficiente experiencia del negocio y su gerencia. Esta combinación en sí misma constituye una nueva realidad a la hora de seleccionar a los miembros de un equipo de trabajo virtual y definir las tecnologías que se pondrán a disposición del mismo.

En muchos casos es probable que en una fase inicial de constitución de equipo de trabajo virtual, además de su integración, se deba contemplar un periodo de adiestramiento en el uso de las nuevas tecnologías para aquellos miembros que estén menos familiarizados con estas herramientas pero resulten valiosos por sus competencias específicas o su experiencia en algún área del conocimiento determinada.

No obstante, en algunos casos el proceso de adaptación a las TICs puede resultar de un proceso de aprendizaje del uso de la tecnología durante el período inicial del equipo auxiliado por otros miembros del equipo. Podría convertirse en una suerte de etapa de Integración / socialización, que permita la emergencia de roles grupales como el “facilitador tecnológico”. Esta función podría ubicarse en un espacio intermedio entre los clásicos roles de tarea y roles de mantenimiento ya que, por un lado guiaría a otros participantes en el aprendizaje del uso de las herramientas que los instrumentarán para el trabajo y por otro, iniciaría contactos, vincularía participantes entre sí, atendería dificultades y resistencias.

Las consideraciones anteriores implican una nueva responsabilidad para el líder o coordinador de un equipo de trabajo virtual: la de analizar los espacios de trabajo virtuales y las herramientas disponibles teniendo en cuenta la adecuación de cada una para cada evento y la fluidez tecnológica de los usuarios. También será necesario evaluar qué proporción de ciberespacios privados y públicos requerirá el equipo (Ruiz, 2002). Concretamente, el líder del equipo virtual debe tener la capacidad para compensar las debilidades tecnológicas de los miembros del equipo, y adecuar las tareas dependiendo de sus competencias.



## LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL

La ausencia de contacto físico en un ambiente virtual puede acrecentar la incertidumbre en las relaciones de los miembros del equipo. Esto se debe a que en las relaciones humanas existe una forma de comunicación no verbal que refuerzan los mensajes que se emiten: los gestos, las acciones. Inclusive, en el lenguaje verbal, existen modismos, expresiones, formas de decir las cosas que no podrían encontrar sentido en un interlocutor con diferente cultura. Es importante recordar, además, que las personas tienen distintas formas de aprender a través de los sentidos, bien sea visualmente, auditivamente o kinestésicamente.

La Harvard Business School (2001) identifica tres aspectos de la comunicación en los que la virtualidad incrementa el estrés de los miembros de un equipo. Estos son: (a) La responsabilidad, (b) La confianza, y (c) La adaptabilidad.

En lo que se refiere a la responsabilidad, en los equipos virtuales existe la tendencia a prevalecer más la responsabilidad individual que la colectiva, más aún en las etapas iniciales de formación del equipo. Esto es debido a que cada miembro del equipo tiene clara cuál es su misión o tarea a realizar y la distancia obliga a tener una actitud individualista sobre lo que se hace. Solo a lo largo del tiempo y con una comunicación efectiva se logra que ese sentimiento de individualidad en el trabajo sea menor. La comunicación efectiva puede lograrse a través del aprendizaje del “saber escuchar” a pesar de las limitaciones de los medios.

Los miembros del equipo deben explicitar sus dudas o disconformidades ante sus interlocutores de algún modo, por ejemplo, a través de mensajes instantáneos, correo electrónico o chats, los miembros podrían encontrar una forma más fluida de comunicar sus inquietudes. Esto es muy importante, ya que el equipo virtual no escapa del surgimiento de los conflictos, y es necesario que estos sean bien administrados a fin de que no se conviertan en disfuncionales o destructivos y frenen el avance en el cumplimiento de las tareas.

Cuando los miembros trabajan en diferentes localidades e interactúan primariamente por teléfono o computador, las formas más tradicionales de monitoreo y control no son posibles (por ejemplo, la

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVICIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

**Cita / Quotation:** Yaneth Rincón y Egilde Zambrano (2008) EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 104-119

gente no puede observar la cantidad de esfuerzo o escuchar lo que los miembros del grupo dicen cuando interactúan entre ellos). Lo impersonal de las relaciones de los miembros del equipo es estudiado por autores como Durnell y col (2007) quienes a través de un estudio teórico y empírico, determinaron que la situación de invisibilidad del trabajo compartido a distancia, afecta seriamente la satisfacción y cohesión de los miembros del equipo.

Esta invisibilidad en el comportamiento puede asociarse con riesgos añadidos como desatender los intereses de otros y no anticiparse a las acciones de otros, lo cual puede deteriorar el desarrollo de la confianza (Pearn Kandola, 2006). En cuanto a la confianza, en la Harvard Business School, (2001) se identifican tres categorías de confianza en los equipos virtuales:

- a) La confianza contractual, es decir, la que se basa en aclarar previamente las condiciones y reglas de comportamiento y funcionamiento del equipo.
- b) La confianza comunicacional, referida al grado de discreción y honestidad que los miembros manifiestan en su comunicación.
- c) La confianza en las competencias técnicas y profesionales de los miembros del equipo. La comunicación debe servir para la compartir las experiencias y conocimientos para poder así incluir en el trabajo compartido a todos los miembros. Este aspecto es difícil lograr a distancia pero no imposible.

La adaptabilidad se refiere a la flexibilidad y capacidad de aprendizaje de los miembros del equipo. La adaptabilidad es crucial para la comunicación de los miembros del equipo porque de ello depende no solo el tiempo de ejecución del proyecto o tarea que se esté realizando sino también la calidad del mismo. La adaptabilidad no solo debe verse en cuanto al conocimiento y uso de las tecnologías sino también a facilidad de comprender inclusive las diferencias culturales entre los miembros. La tolerancia es acá un elemento interesante, ya que apoya grandemente el entendimiento ante la diversidad cultural que puede caracterizar algunos equipos virtuales.

En las dificultades de la comunicación en equipos virtuales, se hace necesaria la construcción de códigos o metalenguajes en el ciclo de vida del equipo. Entender las frases, las formas de decir, el uso de imágenes es mucho más fácil en la comunicación cara a cara, mas no imposible en la comunicación virtual. Pese a la distancia, a través de la tecnología puede llegarse a un estado de camaradería, esta situación puede ser facilitada a través del teléfono y el uso de webcams. Algunos autores recomiendan un encuentro cara a cara inicial antes de iniciar el trabajo o proyecto a fin de crear referencias y percepciones de la personalidad de los miembros (Gundry, 2002; Pearn Kandola, 2006).

## LA COORDINACIÓN EN LOS EQUIPOS VIRTUALES

En principio es interesante volver a destacar que, si bien reconocen la peculiaridad de estos equipos, la mayoría de los autores señala que los mismos enfrentan problemas similares a los de los equipos tradicionales (Gordon, 1997; Gibson, 2000, Gothelf, 2002)). Los autores Jarvenpaa y Leidner (1998, citado por Gothelf, 2002), por ejemplo listan los siguientes obstáculos: Bajo compromiso de los individuos, sobrecarga de trabajo, roles ambiguos, y ausentismo. En un equipo virtual son exacerbadas estas dificultades debido a que en el ciberespacio la complejidad de la realidad es trasladada, inclusive en los modelos de relaciones sociales. Bassi (2002) afirma que uno de los mayores desafíos que enfrentan los equipos de trabajo virtuales es lograr la cohesión; ante esta inquietud, Fainstein (1997) expresa que ciertamente la coordinación es una variable a perfeccionar en este tipo de equipos.

Es cierto que la mediación de la tecnología adiciona variables y modifica algunos aspectos del trabajo. Por esta razón Gundry (2002) señala tres ejes sobre los que debe trabajar el coordinador de un equipo virtual:

- a) Tareas: prestando especial atención al diseño y comunicación clara de planes y descripciones de la tarea, ya que los malos entendidos son más difíciles de resolver a distancia.
- b) Tecnología: Para gestionar un equipo virtual es necesario conocer las tecnologías disponibles y saber cuál es la más adecuada para

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

**Cita / Quotation:** Yaneth Rincón y Egilde Zambrano (2008) EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 104-119

cada caso y situación. La selección de tecnologías, dependerá, además de los aspectos técnicos, de cuánta sincronía se desea en la comunicación (Rico y col, 2006).

c) Personas: El énfasis en la construcción y mantenimiento de las relaciones interpersonales cobra suma importancia.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, entre las responsabilidades de un coordinador de equipo virtual, se recomienda lo siguiente:

- Seleccionar los medios de comunicación y tecnologías de información más adecuados en cuanto a costos, flexibilidad y facilidad de uso.
- Identificar las necesidades de adiestramiento requeridas para el uso de las tecnologías.
- Definir claramente las responsabilidades de cada miembro del equipo.
- Indicar pautas sobre la frecuencia de comunicación sugerida y la necesidad de ser predecibles en las conductas.
- Asegurarse de que cada una de las personas tenga objetivos personales complementarios y comparta el objetivo principal del equipo.
- Captar las incomodidades y descontentos lo más tempranamente posible.
- Tratar los problemas de algunos participantes individuales en una comunicación uno a uno, evitando copiar los mensajes al resto del equipo.
- Tener muy en cuenta los perfiles de los individuos al seleccionar los miembros de un equipo virtual.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

**Cita / Quotation:** Yaneth Rincón y Egilde Zambrano (2008) EQUIPOS DE TRABAJO

VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA /

[www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 104-119

- Invitar a los miembros a suplir la falta de contacto cara a cara con un intercambio de mensajes lo más explícito y completo posible al inicio del proceso.
- Solicitar a los participantes cuando sea oportuno, claves y detalles sobre el trabajo que cada persona está haciendo, siendo conscientes de que lo más importante no es la cantidad de mensajes sino su calidad y pertinencia.

Por su parte, Bassi (2002) considera importante, como tarea básica del líder del equipo virtual, ocuparse de mantener viva la idea original del equipo, hacer seguimiento al cumplimiento de roles y plazos, así como fomentar la participación y el debate de ideas.

## **CONCLUSIONES**

La globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación han tenido una alta influencia en la conformación de los equipos de trabajo. Por un lado, suponen que cada vez sea más complicado el contar con todos los participantes de un equipo en el mismo lugar físico y que se exige de éstos mayor multidisciplinariedad y multifuncionalidad.

Los equipos de trabajo virtuales son una modalidad apropiada para participantes dispersos geográfica, organizacional y hasta culturalmente que sin embargo, no dejan de tener problemas y características que son propios de un equipo presencial o cara a cara. Aunque la tecnología es la que permite llevar a cabo esta conformación de equipos, el principal impedimento que puede surgir en su conformación es el factor humano. Y es que finalmente tendrán éxito aquellos equipos que consigan que sus miembros se sientan motivados, reconocidos y como parte de un grupo, algo que si no se considera desde un principio, puede suponer el principal problema en la coordinación de un equipo virtual.

El éxito en la gestión de los equipos virtuales proviene, pues, no sólo de la tecnología sino, primero y fundamentalmente, de la aplicación de unas reglas y modos de funcionamiento diferentes a la gestión de los equipos tradicionales localizados en el mismo lugar. Una de esas reglas, por ejemplo, es contar con un plan específico de comunicación orientado al desarrollo de altos niveles de confianza entre los miembros

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

**Cita / Quotation:** Yaneth Rincón y Egilde Zambrano (2008) EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 104-119

del equipo, que generalmente exige un cierto nivel de interacción y conocimiento cara a cara antes de las fases de trabajo intenso. Otra, es la introducción y aceptación de un régimen específico de disciplina y control diferente al tradicional centrándose en el cumplimiento de la planificación de las tareas y la práctica de la comunicación efectiva.

Son todas estas, herramientas que deben ser tomadas en consideración si se quiere lograr la conformación y el desarrollo de equipos virtuales de trabajo con alto desempeño.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BASSI, R. (2002). **El uso del medio electrónico en los equipos de trabajo.** Disponible en <http://www.links.org.ar/infoteca/gruposvirtuales.pdf>

CORRALES, M. (2000). **Equipos virtuales globales como estrategia de trabajo colaborativo: identificación de factores para su alto desempeño.** Disponible en <http://www.mty.itesm.mx/rectoria/dda/rieee/pdf/memory-2000/1AInternet.pdf>

DURNALL C. y col (2007). Situation Invisibility and Attribution in Distributed Collaborations. **Journal of Management, Vol. 33, No. 4, pp 525-546. EUA**

FAINSTEIN, H. (1997). **La gestión de equipos eficaces: Organizaciones del siglo XXI.** Ediciones Macchi, Argentina

GIBSON, J., IVANCEVICH, J y DONNELLY, J. (2000). **Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos.** Décima Edición. Mac Graw Hill. México

GORDON, J. (1997). **Comportamiento Organizacional.** Quinta edición. Prentice Hall, México

GOTHELF, E. (2002). **¿Los equipos de trabajo virtuales, son reales?.** Jornadas sobre Coordinación de Grupos y Prácticas Grupales. Buenos Aires entre el 29 y 30 de noviembre de 2002. Disponible en: <http://www.ingrupos.com.ar/docs/equiposvirtuales.doc>

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

**Cita / Quotation:** Yaneth Rincón y Egilde Zambrano (2008) EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 104-119

GUNDRY, J. (2002). **Trust in Virtual Teams**. A Working by Wire White Paper from Knowledge Ability Ltd, Malmesbury UK. Disponible en: [www.knowab.co.uk/wbwtrust](#). Agosto, 2000

HARVARD BUSINESS SCHOOL (2001). **Virtual Communication**. En: Harvard Management Communication Letter, December 2000. Disponible en: [http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=2122&t=knowledge&sid=0&pid=0](#).

INTURBROK, Consultores. (2002). **Análisis y evaluación de situación profesional y dificultades organizativas de responsables de equipos de e-trabajo e identificación de sus necesidades de formación**. España. Disponible en: [http://www.evirtualwork.net/castellano /fr informe inicio.htm](#)

JIMENEZ, J. (2007). **Retos de los equipos virtuales de trabajo**. Internetips, Revista Digital. Disponible en [http://www.internetips.com/ articulos/detalle.php?iid=127](#)

LIPNACK, J. y STAMPSJ (2000). **Virtual teams. People working across boundaries with technology**. Second edition. John Wiley and Sons, Inc, EUA.

PEARN KANDOLA (2006). **Psicología de la comunicación efectiva en negocios para grupos geográficamente dispersos**. Disponible en: [http://www.ahciet.net/portales/1000/10002/10007/10713/21764/docs/110-007.pdf](#)

RICO, R. (2006). **Efectos de la interdependencia de tarea y la sincronía en las tecnologías de comunicación sobre el rendimiento de los equipos virtuales de trabajo**. Psicothema, Vol. 18 N° 4, pp 743-749. Disponible en [www.psicothema.com](#)

ROBBINS, S. (1998). **Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones**. Octava edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

**Cita / Quotation:** Yaneth Rincón y Egilde Zambrano (2008) EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 104-119

ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Décima edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México

RUIZ, J. (2002). **Gestionar Equipos Virtuales**. Disponible en: <http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,136032,00.html>