



Licenciatura en Administración de Empresas  
Trabajo de Graduación

# CONTRATO PSICOLÓGICO EN RELACIONES LABORALES A DISTANCIA

ANÁLISIS DEL ESTABLECIMIENTO DEL CONTRATO  
PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO A DISTANCIA

OSVALDO SOSA ECHANIS  
ALUMNO

18.201  
LEGAJO

SEBASTIÁN STEIZEL  
MENTOR

BUENOS AIRES, MAYO 2013  
LUGAR Y FECHA

## Dedicaciones

A mi familia, que con la base de valores sobre la cual emprenderé siempre cualquier iniciativa. Gracias por enseñarme tanto y esperar tan poco. Este último sacrificio es para que lo celebremos juntos.

A la Universidad de San Andrés, que con su apoyo prácticamente incondicional, apostó a mi desarrollo profesional y amplió mis horizontes en mil direcciones. A Nelly Arrieta de Blaquier por el generoso aporte de su tiempo, la fortuna más valiosa y escasa en este mundo.

A la Oficina de Admisión, a la Oficina de Orientación al Alumno y a la Oficina de Desarrollo. Gracias por su trabajo cotidiano. El fruto de sus sacrificios tiene un efecto multiplicador tan incalculable que intentar sintetizarlo con palabras sería soez, no me atrevería.

A los grandes amigos que me dio esta Universidad, nuestra Universidad, Estefany, Fabián, Lara, Victoria, Fiorella, quienes sin saberlo fueron pilares fundamentales que me ayudaron a mirar siempre hacia adelante. En cualquier parte del mundo en que estén, confío en que están logrando sus comedidos y que seguirán generando valor con cada acción.

A los profesores de esta Universidad, su Universidad, quienes me desafiaron con el más limpio y puro de los desafíos: el desafío intelectual; por sobre todo a quienes tuvieron la grandeza de darme las herramientas y los medios necesarios para superar aquellos desafíos que me plantearon y a quienes tienen la magnificencia de predicar con el ejemplo.

## Aclaración

Este trabajo me pertenece sólo como símbolo. Símbolo del esfuerzo y la dedicación al conocimiento, tesoro que espero jamás dejar de ambicionar. Material e intelectualmente, la mayor parte de los créditos pertenecen a mi mentor, Sebastián Steizel, quién muy pacientemente, me guió en la búsqueda de conclusiones desconocidas que terminaron sorprendiéndome y superando mis expectativas.

## Participaciones

A aquellas nuevas amistades que conocieron el final de mi paso por la Universidad; en particular a Charly por su vitalidad y energía, Agos y Flor por su mágica forma de ver la vida. Confío en poder devolver algo de lo que recibo en cada gesto y en cada risa compartida.

A todos los mencionados anteriormente, muchas gracias.

## **Abstract**

La base para la construcción del Contrato Psicológico en las relaciones laborales a distancia es la responsabilidad de las partes por administrar la interacción con la contrapartida. Tanto jefe como subordinado son responsables de ordenar la agenda, respetar tiempos de comunicación y seguir temas a tratar. El jefe deberá mostrar disponibilidad la mayor cantidad de tiempo posible y será su responsabilidad interiorizarse en el bienestar personal de su subordinado. El subordinado deberá responder a la libertad recibida en cuando a flexibilidad de tiempo y espacio de trabajo con autonomía y responsabilidad en su desempeño, aplicando sus propios criterios para resolver sus tareas y aportar a la construcción de la confianza en la relación laboral virtual.

## Índice

Introducción	5
Capítulo I: Sobre el trabajo a distancia	13
Introducción a la modalidad	13
Definición	14
Comunicación, conocimiento mutuo y contexto compartido	15
Capítulo II: Sobre el Contrato Psicológico	23
Introducción al Contrato Psicológico	23
Instauración y formación del Contrato Psicológico	25
Potenciales barreras en la formación del Contrato Psicológico cuando se trabaja bajo la modalidad de Trabajo a Distancia	32
Capítulo III: Trabajo de Campo	39
Metodología	39
Descripción de casos	40
Técnica de recolección de datos	41
Resultados	42
Análisis de resultados	51
Comparación virtual-presencial	57
Conclusiones	63
Referencias Bibliográficas	68
Artículos y Fuentes Web	68
Anexo Encuestas	73
Anexo Matriz de Resultados	74

## **Introducción**

El presente Trabajo de Graduación busca estudiar a las relaciones laborales en un contexto de actualidad, a la luz de las relaciones insertadas en los cambios y las nuevas tendencias en el mercado laboral. El análisis tanto teórico como de estudio de campo realizado busca unir el estudio académico con el laboral, teniendo por eje principal de análisis al factor humano como único recurso irremplazable. Dicho estudio se centrará en las interacciones interpersonales en el trabajo y en cómo estas cambian, se adaptan o se perfilan de manera particular cuando están insertas en una relación de Trabajo a Distancia.

Para cumplir los objetivos de investigación de este trabajo, se presentarán dos unidades de análisis. La primera unidad será *El Trabajo a Distancia*, describiendo las dinámicas de interacción entre los trabajadores, la naturaleza de la modalidad, su implementación en el país y las formas de interacción entre las personas que utilizan dicha modalidad. La segunda unidad de análisis será *El Contrato Psicológico*, que servirá como base de estudio de las relaciones laborales, no sólo desde la perspectiva de las relaciones interpersonales, sino también para poder determinar y enmarcar las responsabilidades del trabajo cuando el tiempo y el espacio en que el trabajo de una persona se desarrolla son diferentes al de otra, ya sea por dispersión geográfica, por trabajo asincrónico o ambos factores. Además servirá para poder analizar el compromiso que el trabajador deberá presentar en sus tareas y funciones habituales en contraste con lo que su jefe o subordinado cree que debe hacer o al menos espera recibir. Se hablará en esta unidad de acuerdos implícitos y normas sociales de comportamiento dentro de la organización que guían el trabajo en las relaciones presenciales y que indefectiblemente cambiarán en la experiencia del trabajo con personas a quienes no ven personalmente.

Estas unidades de análisis se fusionarán para poder diseñar, llevar a cabo y extraer conclusiones relevantes de un *Trabajo de Campo* en el cual se analizarán las expectativas de personas que trabajan con colegas localizados en áreas geográficas distintas a la suya. A través de preguntas simples que permitan caracterizar sus funciones y entender qué creen que se espera del trabajador, se contrastará lo que los jefes esperan de las funciones realizadas por los subordinados. Se hará foco en los niveles de autonomía que debe tener un trabajador, cuál es la capacidad de análisis y resolución de problemas esperados, la frecuencia y el tipo de comunicación dentro de la relación laboral.

Con los estudios teóricos y prácticos realizados a lo largo de este Trabajo de Graduación, se podrá tener mayor claridad sobre cómo se construye una relación laboral bajo la modalidad de trabajo a distancia y se podrá contrastar este tipo de relaciones con la relaciones presenciales. Adicionalmente, se podrá apreciar la importancia de que las expectativas entre los trabajadores coincidan e identificar algunas características que los trabajadores deben tener para poder insertarse en dinámicas laborales virtuales.

Evidentemente, aunque la tecnología avance y las telecomunicaciones evolucionen, el ser humano siempre será un componente crítico en las organizaciones: su aporte es el recurso primordial en cualquier emprendimiento. A través del análisis realizado en este Trabajo, será posible evaluar cómo las personas se adaptan a la implementación de las nuevas tecnologías y además se podrán sentar las bases para los próximos desafíos del management de personas que se desarrollen en relaciones laborales donde el componente virtual está presente, particularmente en las próximas relaciones compuestas por nativos digitales, cuya brecha generacional con el management actual será mucho más notable.

Después de leer este trabajo, será posible determinar limitaciones que pueda tener la modalidad de trabajo a distancia: no todos los trabajos serán adaptables o algunos lo serán más que otros. Asimismo, se intentará dejar una base de orientación para el descubrimiento de claves para las mejores futuras en el diseño de esquemas y estrategias de Trabajo a Distancia, revelando componentes relacionales relevantes para organizar el trabajo, diseñar procesos y operaciones, instaurar pautas de comunicación entre las personas, etc.

Ya hay autores que hablan de un "nuevo derecho de trabajar desde donde se quiera", como el caso de Sonia Boiarov y Mario Thorp<sup>1</sup>; sin duda, conocer las posibilidades de interacción virtuales y la forma de instauración de acuerdos entre las partes involucradas de una relación laboral a distancia será de vital importancia para la administración futura de los negocios, como expone Saralegui en artículo "Oficinas virtuales en la casa"<sup>2</sup>. Pero para poder comprender las dinámicas de coordinación virtual dentro de las empresas, será necesario comenzar a comprender el impacto de las tendencias anteriormente indicadas en la unidad más simple de estudio: la relación jefe-subordinado, que funcionará en este trabajo como representación de la relación entre un empleado y su organización. De esta manera, las características particulares de este tipo de interacciones se podrán escalar para obtener una visión empresarial, estratégica y global de cómo las nuevas formas virtuales de interacción entre las personas modifican la forma de trabajo y de desarrollo de los negocios, ya sea agregando algunas restricciones o brindando soluciones y alternativas que no se visualizan en la actualidad.

---

<sup>1</sup> [http://www.caminandoutopias.org.ar/accesible/amba\\_teletrabajo.pdf](http://www.caminandoutopias.org.ar/accesible/amba_teletrabajo.pdf) Recuperado en Diciembre 2012

<sup>2</sup> Saralegui, R. (2004, Abril 4). Oficinas virtuales en la casa. *La Nación*. <http://www.lanacion.com.ar/589171-oficinas-virtuales-en-la-casa> Recuperado en Mayo de 2012

## **Problemática**

Para poder entender la problemática del presente Trabajo de Graduación, será necesario repasar algunas tendencias y caracterizaciones a nivel contextual que, por su incidencia en el mercado laboral, aportarán relevancia al análisis, pudiendo así enfocar los ejes de teóricos y su pertinencia en el estudio y sobre todo, permitiendo entender con mayor claridad la trascendencia de las conclusiones a las que se arribará hacia el final del Trabajo.

La primera tendencia observada en el mercado laboral es el reemplazo de la fuerza física por el del trabajo intelectual en las actividades laborales de la mayoría de los trabajadores a nivel global. El trabajo hoy en día se está mudando al ámbito del conocimiento, donde, según Chiavenato (2007), en la "era de la información", el recurso fundamental es el conocimiento. Trabajar es cada vez más procesar información y comunicarla.

Otra tendencia vinculada a la nueva caracterización del trabajo que describe este autor es la aparición de organizaciones virtuales interconectadas electrónicamente que funcionan con mayor eficiencia, con mayor inteligencia y cerca de sus clientes, principalmente en el sector de servicios, que presenta un desarrollo superior y que centra sus operaciones centrales en la administración de la información.

Los avances tecnológicos, con Tecnologías de Comunicación cada vez más accesibles e incorporadas tanto en la vida personal como en la vida profesional de las personas, son una tendencia importante: sentarán la base en la mutación en las interacciones entre los trabajadores de una misma empresa, involucrados en un mismo proyecto o trabajando con el



mismo cliente. En la actualidad es posible intercambiar información e interactuar en tiempo real sin importar la locación geográfica de una persona; de esta manera, las restricciones espaciales dejan de ser significativas y a la vez abren espacio para el surgimiento de la "empresa digital", como explican Laudon & Laudon (2000), quienes afirman que este fenómeno es posible gracias al surgimiento de Internet y gracias al aumento de las economías de la información.

Esto último no sólo pone a los Sistemas de Información en un lugar más protagónico en el mundo de los negocios, sino que además, abre el juego a nuevas posibilidades, entre las que aparece la posibilidad de realizar trabajos de manera no presencial, bajo dinámicas como el Teletrabajo, el *Telecommuting* o el Trabajo a Distancia, donde dos personas pueden trabajar en un mismo proyecto y dentro de una misma empresa e inclusive persiguiendo y colaborando un objetivo en común sin conocerse personalmente o sólo habiendo interactuado presencialmente unas pocas veces. En el presente trabajo, el estudio se enfocará en el Trabajo a Distancia porque es el que expone mayormente a las personas a trabajar con colegas con quienes tienen escaso o nulo contacto físico, sin reuniones ni interacciones presenciales; personas que muy posiblemente no se conozcan entre sí y que sin embargo deben trabajar coordinadamente, en equipo, de manera colaborativa y ordenada, buscando eficiencia y eficacia en la ejecución de tareas que hasta pueden llegar a ser realizadas de manera asincrónica, como indica Montoya-Weiss (2001).

El Trabajo a Distancia comienza a ser cada vez más popular en el mundo de las empresas. Sobre este tema, Durnell Cramton (2001) afirma que las empresas buscan aprovechar oportunidades internacionales e inter-organizacionales, maximizando el uso de recursos escasos y que es probable que el Trabajo a Distancia sea una forma cada vez más

frecuente e importante de trabajo en los próximos años. Por ello, comprender cómo funciona esta nueva configuración de los equipos de trabajo y cómo se sostienen las relaciones humanas y el Contrato Psicológico a través de interacciones virtuales, puede ayudar a aumentar la productividad y eficiencia de los equipos de trabajo –tanto de los que ya funcionan bajo la modalidad de trabajo a distancia como aquellos que no lo hacen aún, pero que podrían obtener ventajas en su implementación.

### **Preguntas de investigación**

Con la introducción de la modalidad de trabajo a distancia, las relaciones laborales pasan al campo de lo virtual, donde la creación de expectativas mutuas es un proceso diferente que se condiciona por las características de individualidad propias del Contrato Psicológico –este "contrato" se conforma por acuerdos y creencias individuales de perspectiva interna y de naturaleza implícita formados por la organización (Rousseau, 1995) respecto a los términos de un acuerdo de intercambio entre los individuos y su organización (Chiavento, 2007). El proceso de construcción de dicho contrato se compone por interpretaciones variables de interacciones virtuales entre los colegas que pueden o no coincidir entre sí. Es posible que las interacciones del trabajo a distancia no logren transmitir una idea de manera completa, con todos sus componentes contextuales, su grado de relevancia para el trabajo, el grado de detalle necesario para su correcta comprensión o con la fluidez y la inmediatez necesaria para ejecutar un trabajo de manera rápida, eficiente y ordenada.

Es necesario analizar qué sucede con las partes que interactúan virtualmente: si el modo de interpretar las cosas cambia, si hay un entendimiento claro y preciso de las ideas comunicadas, si existen factores culturales que puedan conllevar a malos entendidos, etc. En

definitiva, las interacciones en una relación laboral propia de un trabajo se exponen a interpretaciones que podrían variar entre los colegas, aún cuando estos trabajen dentro de un mismo equipo virtual, con un mismo objetivo, dentro de una misma organización y teniendo el mismo entrenamiento técnico.

Dados estas condiciones, el presente trabajo de graduación usará como eje central de investigación a la siguiente pregunta:

- ¿Cómo se establece el Contrato Psicológico entre jefe y subordinado en una relación laboral a distancia?

A lo largo del presente trabajo, se estudiará la relación entre Jefe y Subordinado con el objetivo de entender la construcción del Contrato Psicológico. Se buscará soporte a nivel teórico para comprender la naturaleza de las relaciones laborales a distancia y para poder entender el proceso de formación del Contrato Psicológico. Adicionalmente se buscará soporte a nivel empírico que permita estudiar casos concretos de relaciones laborales a distancia que permitan comparar la visión de las partes involucradas. Algunos de los interrogantes que nos podríamos hacer durante el análisis del presente trabajo son los siguientes:

- ¿Qué expectativas se construyen de cada lado?
- ¿Cuáles son las dimensiones más relevantes en dicha construcción?
- ¿Qué nivel de autonomía se espera que tenga un trabajador inmerso en una relación laboral a distancia?

### **Objetivos de la investigación**

De manera general, las preguntas de investigación ayudarán a caracterizar las relaciones laborales a distancia. Su análisis tendrá por objetivo estudiar estas relaciones para poder comparar las expectativas que el trabajador construye con lo que el jefe cree que hay que hacer –cabe aclarar que el jefe será la unidad de análisis que representa a la organización en la construcción del Contrato Psicológico.

Más específicamente, se buscará encontrar dimensiones relevantes para las partes involucradas. De esta forma se podrá analizar factores como la disponibilidad del trabajador (horarios en que debe estar trabajando, formas en las que tiene que estar conectado, tiempos esperados de respuesta, etc), las expectativas de comunicación entre las partes involucradas (y con ello, el nivel de compromiso e inserción en la organización) y el nivel de autonomía del trabajador que una relación de trabajo a distancia demanda (capacidad de toma de decisiones, ejecución de tareas y resolución de potenciales problemas).

A través de la investigación empírica se buscará detectar cuáles de estas dimensiones son las más relevantes para la relación laboral, comparando los criterios y las expectativas del subordinado contra las del jefe y viceversa.

## **Capítulo I: Sobre el trabajo a distancia**

Para comenzar el análisis de este Trabajo de Graduación, se desarrollará en este capítulo el primer eje de estudio: el Trabajo a Distancia. En este apartado se sentarán las bases sobre las interacciones entre los trabajadores que se desempeñan bajo esta modalidad. Después de leer este capítulo, será posible entender qué es el "trabajo a distancia", comprendiendo la naturaleza de los Equipos Virtuales, cuál es la importancia de elementos como la comunicación, el conocimiento entre las partes y un contexto en común y cuáles son las formas de interacción, socialización y las dinámicas de trabajo propias de esta forma de trabajar.

### **Introducción a la modalidad**

Como se expuso en la Introducción, actualmente, en "la era de la información" (Chiavenato, 2007), el trabajo está instaurado principalmente en el procesamiento y la comunicación de la información. Adicionalmente, gracias a los avances tecnológicos, surgen nuevas formas de conectarse: las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) permiten establecer comunicaciones globales en tiempo real y con costos reducidos.

Estas condiciones permiten a las empresas implementar esquemas de trabajo en los cuales la fuerza laboral se localiza en lugares distintos a donde se va a implementar una solución, obteniendo ventajas en costos, acceso a mano de obra calificada que no se encuentra en una determinada región, pudiendo armar equipos virtuales de trabajo que persiguen objetivos puntuales y que se disuelven con facilidad, ganando flexibilidad y adaptabilidad para un mercado cada vez más dinámico, exigente y competitivo en costos.

Durnell Cramton (2001) afirma que las empresas buscan aprovechar oportunidades internacionales e inter-organizacionales.

### **Definición**

Un Equipo Virtual consiste en un "**grupo de miembros geográficamente dispersos que llevan a cabo tareas independientes hacia un objetivo en común**" (Bosch-Sijtsema, P., 2007). De acuerdo a lo desarrollado por esta autora, estos equipos que trabajan a distancia se caracterizan por tres rasgos diferenciales:

- Contexto: implica una dispersión física de los miembros que trabajan en una tarea nueva y que cuentan con baja experiencia en trabajo conjunto.
- Composición: los miembros del equipo se caracterizan por la heterogeneidad de distintos antecedentes culturales y organizacionales.
- Estructura en la cual los patrones de relación entre los miembros está descripta: la relación es propensa a ser lateral, pero débil debido a la falta de relaciones anteriores y a las barreras organizacionales y culturales.

Estos rasgos de los equipos virtuales se encuentran en el Trabajo a Distancia y serán los factores diferenciales para identificar a los grupos de análisis de relaciones entre colegas –más precisamente para el análisis de este trabajo, relaciones entre jefes y subordinados que trabajen a distancia.

Montoya-Weiss (2001) agrega que el Trabajo a Distancia no es solo aquel disperso geográficamente, sino que además **puede ser sincrónico o asincrónico**, característica que agrega desafíos adicionales. Sobre este tema, McGrath (1991) profundiza y expone que durante una interacción sincrónica, ocurre un proceso ordenado en el que hay señales

verbales y no verbales que ayudan a regular el flujo de la información, facilitan la asignación de turnos al hablar, proveen *feedback* inmediato y transfieren significados sutiles. En los entornos de comunicación asincrónicos más simples, la transferencia de las señales de comunicación se ve obstaculizada, el *feedback* se retrasa y frecuentemente hay interrupciones o pausas en la comunicación. Normalmente se tratan muchos temas al mismo, con lo cual se da el espacio para contribuciones en diferentes momentos sobre distintos temas. Esto puede aumentar la carga de información y puede reducir la sinergia del equipo si no hay un vínculo entre las respuestas. Además, los lapsos largos de tiempo entre los eventos y las discusiones pueden llevar a intercambios discontinuos y aparentemente inconexos.

### **Comunicación, conocimiento mutuo y contexto compartido**

Los autores DeSanctis y Monge (1999) afirman que la comunicación es un elemento fundamental en el Trabajo Virtual, puesto que sin ella, la expansión de los límites geográficos no sería posible. La comunicación permite conectarse a través de la distancia, el tiempo, la cultura, los departamentos y las organizaciones, creando así las alternativas "cualquiera/en cualquier momento/en cualquier lugar", relajando las restricciones de proximidad y estructura. Adicionalmente, los autores señalan que se espera que la comunicación en forma virtual sea rápida y personalizada, a demanda, implicando que el contenido y la dirección de la comunicación probablemente sea de carácter temporal –ya que las entidades (los equipos virtuales) se forma y disuelven a través del tiempo.

La comunicación exitosa requiere el establecimiento del conocimiento mutuo y las partes usan la copresencia física y lingüística para hacer inferencias sobre el conocimiento del otro. Esto implica que la falta de contacto cara-a-cara en la comunicación electrónica

puede afectar negativamente al entendimiento del mensaje. Es más difícil establecer el significado de la información y manejar el *feedback* en la discusión.

La autora Durnell Cramton (2001) señala que el "conocimiento mutuo" entre los integrantes de un equipo colabores dispersos geográficamente es un problema central y que marca las huellas para el fracaso. Los problemas que expone la autora son: el fracaso para comunicar y retener información contextual; información distribuida de manera desigual; dificultad para comunicar y entender la relevancia de la información; diferencias en la velocidad de acceso a la información; dificultades para interpretar el significado del silencio. Además existen diferencias en cómo se encaran los conflictos y en cómo se piensa sobre la contra partida: es común que se utilicen términos como "ellos" y "nosotros" para conformar una identidad en la relación.

El hecho de usar el término "terreno común" o "*common ground*" refleja lo profundamente arraigada que está la co-presencia física en el trabajo, junto con una configuración física compartida en un determinado establecimiento (en una organización, empresa, oficina) en el entendimiento compartido de los equipos de trabajo. Si bien el conocimiento mutuo es importante porque aumenta la posibilidad de que la comunicación sea entendida, lo importante es ser consiente de que el otro también comparte determinada información. Esto ocurre porque quién habla formula un discurso sabiendo qué es lo que el interlocutor sabe y qué no.

El contexto normativo y social puede ser de mayor importancia en las comunicaciones virtuales o en las comunicaciones mediadas por computadora, de forma tal que con suficiente información contextual, el entendimiento mutuo puede ser muy alto en la comunicación electrónica; a pesar de las trampas, la comunicación electrónica puede dar



soporte efectivo a la relación entre las partes: la clave es identificar las condiciones contextuales específicas que facilitan el mantenimiento del relaciones efectivas.

El contexto de las relaciones virtuales es un contexto donde hay menos dominancia de miembros de alto estatus y mayor participación equitativa: predominan de las "relaciones laterales" entre los miembros de un equipo o una organización. Asimismo, en contraste con las relaciones tradicionales, en el Trabajo a Distancia, el contexto de comunicación asincrónica y dispersa deja inoperable a las formas usuales de control social en los equipos, como la supervisión directa, la proximidad física, las experiencias compartidas y la confianza (Jarvenpaa, 1998).

Tanto la comunicación, como el conocimiento entre las partes y el contexto compartido, se sostienen gracias a tecnologías de comunicación. Zack (1993) afirma que los equipos virtuales se comunican a través de tecnologías simples, bajas en presencia social y con baja interactividad (Zack 1993): los sistemas no tienen la capacidad de transmitir las múltiples señales que caracterizan la conversación humana. Por ello, afirma Montoya-Weiss (et. Al 2001), los gestos y las referencias no verbales, las señales de influencia social, el contexto simbólico y las señales contextuales no son capturadas ni pueden ser transmitidas. Esta carencia dificulta la construcción del consenso y la interacción, lo que puede llevar a conflictos en el trabajo del equipo.

Con estas características, los autores sugieren que el Trabajo Virtual conlleva desafíos significativos en la dinámica de interacción entre las partes de un mismo equipo: ambigüedad temporal, conflictos temporales de intereses y requerimientos y escasez de tiempo. Típicamente (McGrath 1991), se usan mecanismos para regular estos problemas, como la programación de tiempos (implementación de *deadlines*), la sincronización

(alineamiento de esfuerzos) y la asignación de recursos (especificación de tiempos para tareas determinadas). Estos mecanismos facilitan y promueven la comunicación, ordenando perspectivas, debates y potenciales desacuerdos.

### **Interacción, socialización y dinámicas de trabajo en equipos virtuales**

Las comunicaciones entre los miembros de equipos virtuales son diversas y dependen de la naturaleza del trabajo realizado, los roles que cada uno ocupa, la cantidad de miembros en el equipo, etc. Sin embargo, las plataformas de comunicación que utilizan comparten formatos comunes que se enmarcan dentro de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, un grupo de elementos y técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información, dentro de las cuales, las telecomunicaciones son una de las principales aplicaciones (Rosario, 2005)

De acuerdo a lo analizado por Dennis, Fuller y Valacich (2008) en la era de la convergencia digital, las herramientas de medios específicos adquieren nuevas capacidades rápidamente, con lo cual ya no es apropiado referirse a ellas como un medio específico, sino como un conjunto de características que ofrecen los medios. Tal es el caso de los servicios de mensajería instantánea, que ha sido predominantemente una herramienta de texto cuando en la actualidad existen nuevas herramientas que permiten compartir audio, video, imágenes y hasta aplicaciones. Esto lo convierte al servicio en algo muy distinto al tradicional chat de sólo texto.

Estos autores analizan los medios disponibles de comunicación entre los miembros de un equipo. El espectro de posibilidades incluye comunicaciones cara-a-cara, video conferencias, conferencias telefónicas, servicios de mensajería instantánea, correo

electrónico, correo de voz, documentos y fax entre otros. Los autores afirman que el desempeño de la comunicación mejorará cuando los individuos usen una variedad de medios para llevar a cabo sus tareas. Así mismo, exponen que, dentro de la comunicación entre dos personas, existen dos componentes que se dan en mayor o menor porcentaje, de acuerdo a la evolución de la relación entre las partes. El primer elemento es el que denominan "*conveyance*" (o 'transporte'): transmisión de grandes volúmenes de información pura con un subsecuente análisis retrospectivo. Este elemento está presente durante la etapa de la relación en que hay una menor necesidad de transmitir información en simultáneo, es decir, enviar varios mensajes a la vez por un mismo canal. El segundo elemento es el denominado "*convergence*" (o 'convergencia'), que es definido como la transmisión de abstracciones de alto nivel de información y negociaciones de estas abstracciones a modelos mentales ya existentes. En esta etapa, la transmisión de información necesita ser rápida y con un bajo volumen de información, se puede lograr un entendimiento de las partes.

Los autores indican además que, acorde al paso del tiempo, ocurre un proceso por el cual las personas se familiarizan con las tareas que realizan, con los medios de comunicación que emplean y con las otras personas con quienes se comunican. Así, aparecen rutinas y el contexto se vuelve familiar, con lo cual el tipo de comunicación necesaria entre las partes demanda menos sincronización y por ende, baja la demanda de comunicarse a través de medios altamente sincronizados, como es el caso de contactos cara-a-cara o una video conferencia.

Este proceso de "aprendizaje" será fundamental para analizar cómo las relaciones entre miembros de un equipo virtual formarán su "contexto familiar". El postulado de los autores es que los individuos que trabajan juntos con normas de trabajo bien establecidas

con tareas familiares y que usan medios familiares de comunicación tendrán menos necesidad del uso de medios de alta sincronización, con lo cual, a medida que los Equipos Virtuales "maduren", el tipo de comunicación empleada cambiará.

Si bien el componente "transferencia de información o de significado de una persona a otra" (Chiavenato, 2007, p. 59) está incluido dentro de estas formas de interacción, es decir, las personas se están comunicando, los medios de telecomunicación presentan **limitaciones en cuanto a la socialización entre las personas**, sobre todo cuando no se reúnen físicamente o no se conocen en persona. Es necesario aprender y comunicarse a través de los medios virtuales utilizando nuevos códigos. Sobre esto, Bergum (2010) expone lo siguiente:

"...algunas reuniones durante el año deberían durar más de un día, para socializar y conocerse mejor, mejorando comunicaciones futuras [...] Los medios electrónicos también juegan un rol en ver al subordinado, aunque sea más difícil. Los jefes a distancia deben aprender a ver a la distancia, a través de la voz en el teléfono o entre líneas en e-mails"

De acuerdo a este extracto, la socialización a través de los medios virtuales no solo implica comunicarse mediante un lenguaje verbal, sino que **hay señales propias de las nuevas tecnologías que es necesario aprender a interpretar**, así como también es necesario interactuar con las personas para conocerlas y poder así interpretarlas mejor en el futuro. Este autor agrega además que la comunicación física (refiriéndose a la comunicación presencial entre los trabajadores) puede ser una sonrisa, hacer contacto visual, una palmada en el hombro para comunicar que lo que la otra persona está haciendo es bueno. Todos códigos que se pierden cuando la comunicación es remota.

Indudablemente el uso de las telecomunicaciones en el trabajo abre las puertas a dinámicas de trabajo distintas, que alterarán la forma en que socializamos actualmente en el trabajo. Subiza (2011) escribe sobre el cambio hacia el trabajo virtual:

"La relación entre el trabajador y el gerente significa el paso de la supervisión personal a la supervisión remota, de la comunicación cara a cara a la comunicación basada en tecnología, y de la colaboración grupal a la colaboración virtual."

La supervisión cambiará respecto al modelo clásico, puesto que el manager no controlará la presencia física del trabajador ni la forma en que realiza su trabajo. El manager en cambio controlará resultados, medirá metas y planteará objetivos que el subordinado irá cumpliendo de manera autónoma e independiente –aunque siempre siguiendo los lineamientos organizacionales.

La socialización será nueva, con nuevos códigos y con interpretaciones que demandarán mayor perspicacia a las partes. Primero porque los medios virtuales quitan el componente humano propio de una relación presencial y por ende los trabajadores deberán aprender a leer entre líneas. Segundo porque la frecuencia y los tipos de interacción entre los trabajadores pasará a enfocarse directamente en las tareas a realizar, dejando de lado estados de ánimo, la carga laboral que pueda tener la persona en ese momento, problemas personales, satisfacción con el trabajo, etc. Los medios virtuales de comunicación solo comunican, pero no contextualizan ni necesariamente sincronizan a dos personas mientras se están comunicando.

### **Implicancias**

El Trabajo a Distancia presenta desafíos que vienen aparejados con su naturaleza virtual: feedback retrasado, interrupciones y pausas en la comunicación, intercambios discontinuos y aparentemente inconexos (McGrath,1991). Además, aparecen limitaciones en la socialización entre las personas y señales propias de las nuevas tecnologías que hay que aprender a interpretar (Bergum, 2010). En ese sentido y de acuerdo a lo analizado por Daniels, Lamond y Standen (2000), la regulación del trabajo virtual será una tarea más compleja, prestándose a mayores posibilidades de ruptura de los Contratos Psicológicos. Además, agregan, la socialización cambiará dado que los trabajadores analizarán el comportamiento a través de los medios electrónicos, como se describió anteriormente. En el presente trabajo se analizarán cómo la modalidad de Trabajo a Distancia puede afectar al Contrato Psicológico, tema central del próximo capítulo.

## **Capítulo II: Sobre el Contrato Psicológico**

Como base de análisis para las relaciones laborales dentro de una organización, se presenta a continuación el segundo eje teórico sobre el cual se basa el presente Trabajo de Graduación: el Contrato Psicológico. Durante este capítulo se explicará la instauración de dicho Contrato en las relaciones laborales tradicionales y se expondrán sus potenciales problemas y posibles transformaciones cuando se trabaje bajo la modalidad de Trabajo a Distancia.

### **Introducción al Contrato Psicológico**

El trabajo cotidiano en las organizaciones es hecho por personas que se relacionan e interactúan entre sí. De acuerdo a Chiavenato (2007), las personas pueden ser pensadas como recursos, ya que los subordinados aportan capacidades, conocimientos, competencias y motivación que intercambian entre sí dentro de la organización. Este intercambio entre las personas es sobre el que se basa el razonamiento de Rousseau (1995) que expone un componente "contractual" o "de acuerdos" legales e informales entre las personas para explicar su comportamiento y sus interacciones cotidianas, que se rigen, según la autora, por las expectativas que se instauran entre las partes involucradas. Así, Rousseau desarrollará el concepto de Contrato Psicológico, tratado por varios autores y expuesto a continuación.

Chiavenato (2007) expone que en el intercambio de recursos que se da en una relación laboral, hay Contratos Psicológicos entre las personas en quienes prevalece un sentimiento de reciprocidad: cada parte evalúa lo que ofrece y recibe a cambio.

Amstrong (2001) expone que el Contrato Psicológico es una "combinación única de creencias sostenidas por un individuo y su empleador a cerca de lo que esperan del otro" (p.

237). Además, este autor agrega un componente de dinamismo al concepto, puesto que se va construyendo a medida que la relación laboral se establece e inclusive durante su desarrollo.

En una dinámica de trabajo colaborativo, tener esclarecido qué esperan de uno y qué se recibirá a cambio por el trabajo será clave, ya que el trabajo es dividido entre varias personas con responsabilidades puntuales por las que deberá responder, cubriendo al mismo tiempo expectativas de otros sobre uno mismo. Sobre esta dinámica, Rousseau (1995) expone que los contratos rigen las relaciones laborales ya que implican un entendimiento de una promesa interna hecha a nivel individual por un empleador, prestador de servicio y otros actores a cambio de un servicio prestado. Por ello la autora define que los Contratos Psicológicos son "creencias que los individuos sostienen respecto a promesas hechas, aceptadas e invocadas en ellos mismos y en el otro (empleador, cliente, manager, organización)" (p. 9). Estas creencias son de naturaleza implícita y es por eso que ante cambios en la empresa, los trabajadores pueden sentir que los acuerdos implícitos tradicionales no se están cumpliendo. Para tal caso, se deberá asegurar que los individuos puedan percibir alternativas de intercambio bajo estas nuevas condiciones: sin una aceptación real, la existencia de un contrato psicológico puede ser cuestionada y puede conllevar a problemas como el bajo desempeño, la resistencia al cambio y la no voluntad de llevar a cabo el negocio de la compañía – la alta sensibilidad de los Contrato Psicológicos puede afectar al desempeño. Adicionalmente, la autora describe dos dimensiones en los acuerdos interpersonales, categorizándolos según el nivel de compromiso (individuales o grupales) y según la perspectiva (dentro o fuera del acuerdo). Los Contratos Psicológicos serán aquellos acuerdos con nivel de compromiso individual y de perspectiva interna.



Sumando las características expuestas, se tomará como definición de Contrato Psicológico a aquellos **acuerdos y creencias individuales de perspectiva interna y de naturaleza implícita formados por la organización** (Rousseau, 1995) **respecto a los términos de un acuerdo de intercambio entre los individuos y su organización** (Chiavenato 2007). Este contrato se implementa de manera invisible en las interacciones que ocurren dentro de la cultura organizacional, de manera paralela a los acuerdos formales y tiene una alta sensibilidad a los cambios en sus condiciones de cumplimiento. Dadas estas características, pueden aparecer carencias en su conformación, implementación o inclusive en su mantenimiento ya que si bien este tipo de contratos está implementado de manera "invisible" en la cultura organizacional, es al mismo tiempo vigilado por cada miembro de la organización. Por ello será importante estudiar sus procesos de formación e instauración.

### **Instauración y formación del Contrato Psicológico**

Si bien el Contrato Psicológico es algo implícito y cuya formación no es controlada (Amstrong, 2001), es posible identificar elementos de formación del Contrato presentes

- antes de que la relación laboral formal se establezca,
- durante el transcurso trabajo en sí y
- cuando la relación ya está formada, cuando las partes se someten a los procesos de evaluación de desempeño.

Antes de que comience la relación formal, con el respectivo acuerdo legal entre las partes (empleado y empleador o empleado y organización) los *reclutadores* serán formadores de una idea o concepto general del trabajo y sus expectativas. Durante el reclutamiento,

potenciales supervisores y colegas aportan información sobre la naturaleza del trabajo, la organización y sus prácticas de management.

Algunos reclutadores intentan "vender" el puesto de trabajo durante los procesos de selección de personal o en entrevistas con potenciales candidatos para atraerlos a tomar puestos de trabajos de disponibilidad inmediata que necesitan ser cubiertos. Sobre esto, Rousseau (1995) afirma que mientras más "venta" haya en las entrevistas, más posibilidades hay de que las expectativas creadas queden insatisfechas; un reclutamiento realista incluye los siguientes elementos:

- Vista previa realista: familiarizar al candidato con responsabilidades específicas del trabajo y posibles desarrollos de carrera.
- Muestras de trabajo: tareas específicas usadas en el trabajo, como simulaciones y situaciones de resolución de problemas que enmarquen las habilidades necesarias para el puesto.
- Gestión del contrato psicológico: especificar expectativas de desempeño a la vez que se exploran las expectativas y preferencias del candidato.

La formación del Contrato Psicológico entre una empresa y un trabajador comienza en el proceso de selección y posterior contratación, pero evoluciona a medida que el trabajo se desempeña. Así, una segunda etapa de instauración del Contrato Psicológico ocurre durante el desarrollo de la relación laboral, donde Rousseau (1995) identifica los siguientes "mecanismos de influencia" entre las partes:

1. *Interacción*: comunicación directa verbal o escrita (órdenes, consejos, promesas)

2. *Observación*: el monitoreo de los colegas, managers y otros miembros para recoger señales sociales
3. *Señales estructurales*: prácticas de recursos humanos (beneficios, compensaciones, criterios de desempeño). La *documentación* es una expresión formal escrita de compromisos (misión organizacional, publicidades u otros documentos organizacionales)

Los dos primeros mecanismos tienen a los empleados como creadores de contratos. La autora explica que en el reclutamiento y la socialización, así como en las interacciones con gerentes y colegas, los empleados se involucran activamente en recopilar información y comunicarla. Estos comportamientos forman los acuerdos básicos y específicos de los contratos que luego evolucionarán hasta construir un conjunto de expectativas mutuas.

Tanto los empleados ingresantes como los más expertos forman contratos. Los empleados más nuevos buscarán información a través de investigaciones, exploraciones y búsquedas. A medida que esta investigación sea más profunda, los empleados se ajustarán mejor, comprenderán mejor la misión de la organización y entenderán mejor sus propios trabajos. Morrison (1993) argumenta que los empleados nuevos buscan tres tipos de información

- Técnica: indica cómo hacer las tareas,
- Referente: explicaciones y demandas de su rol,
- Normativa: información sobre la cultura de la organización.

Esta búsqueda de información baja conforme al paso del tiempo ya que los trabajadores confían en la información almacenada y procesada, así como también en

experiencias anteriores. Mientras más tiempo están los miembros en la organización, menos averiguaciones harán. Es decir, a medida que el Contrato Psicológico se instaure, se entienden mejor las expectativas no solo propias, sino mutuas. Cuando hay cambios significativos (como promociones, transferencias, cambios culturales), los individuos tienden a buscar más información para darle un sentido e interpretarla en vista a los modelos existentes, acoplarla al el Contrato Psicológico establecido y reajustarlo a el nuevo escenario si es necesario.

Estos intercambios de información ocurren de manera natural durante la integración entre los empleados que trabajan juntos. Bergum (2010) afirma que los colegas son una frecuente fuente de información en las organizaciones (desde su estilo de gerenciamiento hasta el trato de empleados y experiencias anteriores respecto a las acciones de recursos humanos). De acuerdo a este autor, la socialización entre los colegas es también un medio de aprendizaje y de creación de acuerdos implícitos entre los trabajadores y la organización.

Los *top managers* también son una fuente de información para la creación de Contratos Psicológicos por su visibilidad e influencia en la organización. Pero por su baja disponibilidad y por el poco alcance que tienen las personas a ellos, no son una fuente segura de indagación. Como expone Rouseau (1995), dado que los gerentes no tienen mucho tiempo, solo pueden desarrollar relaciones cercanas con muy pocos subordinados mientras que gerencian el resto de su grupo de trabajo a través de la autoridad formal, reglas y políticas. Así, aquellos que están en el grupo tendrán mayor grado de confianza, más apoyo y más recompensas formales e informales. Estos miembros ofrecen y reciben contribuciones valuadas por ambas partes y muestran más lealtad a través de la expresión pública de apoyo.

Si bien las personas son los principales actores en la conformación de los contratos, Rousseau habla también de las "señales estructurales" como factores secundarios en la creación de los Contratos Psicológicos. Estas señales son procesos y procedimientos organizacionales que transmiten intenciones futuras como manuales, sistemas de compensación, declaraciones de misión, títulos de puestos de trabajo. Estos son, según la autora, medios utilizados para transmitir compromisos y ofrecer incentivos a comportamientos presentes y futuros.

Los manuales de personal varían en el rango de comportamientos y actividades de recursos humanos que tratan. Algunos plantean desarrollo de carrera, otros especifican requerimientos. Estos documentos delinear las condiciones generales de empleo. Es probable que los empleados se sientan parte de los términos de un mismo contrato respecto a los manuales. Estos elementos son menos salientes y tienen menos atención que la compensación o la interacción con la gente. Por lo general no son utilizados hasta que se llega a casos extremos donde son necesitados. Como mecanismos de contrato, sí transmiten promesas futuras: tiempos de contratación y efectivización de empleados. En general son escritos por razones legales. Algunos de estos documentos incluyen estándares de desempeño, como la asistencia, abuso de sustancias y requerimientos de disciplina en caso de desempeño bajo. Estos manuales tienden a ser unilaterales, mostrando a la organización como principal formadora del contrato.

Proclamar las metas organizacionales, como es el caso de una declaración de misión, puede actuar como un artefacto que transmite los valores más profundos y el conocimiento tácito que caracteriza la membrecía en un grupo grande. Por lo general descansan en

promesas futuras y expresan estándares de desempeño. Transmiten los términos generales a todos los miembros organizacionales y como tal, envía un mensaje global.

Otros "artefactos", como los folletos y los anuncios transmiten ideas globales con promesas poco específicas. Su meta es principalmente vender y no hablan de las expectativas sobre el desempeño de los trabajadores. Las interpretaciones de estos términos extremadamente generales son interpretados individualmente en vez de socialmente. Por su naturaleza externa a la organización, son cambiados con frecuencia.

Por último, luego de que la relación laboral está establecida y el trabajo fue desempeñado, existe un tercer momento de formación del Contrato Psicológico, donde su solidez es puesta a prueba. Este momento ocurre cuando, de acuerdo a lo analizado por Rousseau (1995), los subordinados atraviesan las revisiones de desempeño, ya que lo que la organización mide, monitorea y controla son señales respecto a la naturaleza del contrato. En este proceso, se envían mensajes de tres formas respecto a lo que se evalúa:

- qué se mide: resultados, productos medibles o comportamientos, como la gente hace su trabajo
- quién lo mide: pares, colegas, clientes
- cómo se utilizará esa información: toma de decisiones sobre el subordinado, posibles recompensas, etc.

Contractualmente, las revisiones de desempeño están repletas de términos orientados hacia el futuro, especificando tanto el desempeño como los beneficios prometidos; plantean estándares psicológicos y legales para el trabajador y podrán ser una

instancia de recontractación, donde se redefinan los términos y condiciones de la relación laboral.

Durante el transcurso de la relación laboral, los "mecanismos de influencia" entre las partes que identifica Rousseau (interacción, observación, señales estructurales) se verán alterados cuando el trabajo pase al terreno de lo virtual. Análogamente, al momento de realizar una revisión de desempeño, las interacciones cambiarán de canal y la observación, como afirma Bergum, deberá ser reaprendida por la gerencia, interpretando tonos de voz, leyendo entre líneas; todo esto sin la naturalidad propia de una interacción cara a cara – donde se puede, por ejemplo, leer las reacciones inmediatas después de dar un feedback. Por eso será necesario estudiar qué barreras o limitaciones se pueden encontrar durante la instauración de un Contrato Psicológico cuando la relación laboral se lleva a cabo a través de una modalidad de Trabajo a Distancia.

## **Potenciales barreras en la formación del Contrato Psicológico cuando se trabaja bajo la modalidad de Trabajo a Distancia**

Las relaciones mediadas por computadora propias del trabajo de Equipos Virtuales pueden alterar algunos elementos de la conformación del Contrato Psicológico: bajo esta modalidad de Trabajo la contextualización de un mismo mensaje es distinta en cada parte (Jacobson, 2007), por lo que se limita la socialización entre los trabajadores, cambiando las dinámicas de trabajo e inclusive alterando la naturaleza de la supervisión. Gracias a estos cambios en las relaciones interpersonales, puede haber interpretaciones incorrectas entre las partes, sobre lo que se comunican entre sí, sobre sus comportamientos y maneras de actuar, etc. Estas fricciones alteran las formas de contratación entre las partes y predispone a las relaciones laborales a potenciales rupturas (Rousseau, 1995).

### **Interacción**

En la interacción de personas con un contexto físico disperso, con baja experiencia en trabajo conjunto, miembros caracterizados por la heterogeneidad de antecedentes culturales y organizacionales y una estructura de relaciones débiles, propensas a ser laterales (Bosch-Sijtsema, P., 2007), la socialización como medio de aprendizaje y creación de acuerdos implícitos entre los trabajadores y la organización se verá dificultada.

Existe un proceso de recopilación y comunicación de información a través del cual se forman acuerdos básicos y específicos que sirven para el aprendizaje y la creación de dichos acuerdos (Rousseau, 1995). Cuando el trabajo se realiza a través de medios virtuales, los rasgos característicos de las relaciones de equipos virtuales implican que dicho proceso de socialización se ve limitado por las barreras propias que los medios conllevan.



Bajo esta configuración, hay dos tipos de barreras en las relaciones de los miembros de un equipo virtual que trabaja disperso geográficamente: personales y situacionales (Cramton, 2001). Las primeras se asocian a las características o comportamientos individuales. Las últimas se asocian a la credibilidad de la información, que puede variar de acuerdo a la interpretación que cada parte hace sobre dicha información según el nivel de conocimiento mutuo entre los individuos, que puede afectar a la viabilidad del trabajo disperso.

### **Top Managers**

Los top managers funcionan como referentes para la conformación del trabajo, pero a pesar de su presencia e influencia, tienen poca visibilidad. Además, hay una dinámica de mayor interacción con un grupo determinado con quien la gerencia tiene mayor trato directo. Esta dinámica es diferente a los que quedan fuera del grupo, que son manejados con la autoridad formal (Rousseau, 1995).

En el caso de las relaciones laborales a distancia, esta "selección" de individuos puede darse por proximidad física (como en el modelo tradicional de trabajo presencial) o puede basarse en las tareas compartidas. En tal caso, la gerencia corre peligro de perder visión en las comunicaciones, siendo muy fácil convertirse en un gerente muy enfocado en las tareas (Bergum, 2010).

El liderazgo de los managers en los equipos virtuales se vincula a la estructuración de actividades del grupo, anticipando la repartición del trabajo y clarificando los roles atribuidos a cada uno de los miembros (Bell y Kozlowski, 2002).

Por el hecho de que los miembros son heterogéneos en su *background* cultural y organizacional, tienen poca historia previa de trabajo conjunto y tienen distintas experiencias de trabajo en equipo, en el ámbito de los equipos virtuales, no hay expectativas compartidas (Wong y Burton, 2000). Por ello, en el trabajo disperso geográficamente, se hace más difícil alinear las expectativas que los subordinados y los jefes tienen sobre las tareas que deben desempeñar y los roles que deben asumir. Los malos entendidos en las expectativas de la organización (por ejemplo, malos entendidos con los gerentes), pueden hacer que los miembros estén insatisfechos, que no se desempeñen como el jefe espera e inclusive que terminen abandonando la organización. El propósito del jefe en un entorno virtual, más que un control físico y una supervisión directa del trabajo, será el de mantener un balance entre los integrantes de su equipo, administrando las expectativas del trabajo del equipo que funcionarán como guía de expectativas individuales de cada miembro para adelantarse a la aparición de potenciales conflictos y problemas (Bosch-Sijtsema, 2007).

### **Observación**

La proximidad aumenta la cantidad de interacciones informales que pueden ocurrir entre los miembros de un equipo (Hinds y Bailey, 2003). En el trabajo disperso geográficamente hay menos reuniones personales e informales (Bergum, 2010). Por ende, la observación y el monitoreo de colegas y managers que sirven para recoger señales sociales (Rousseau, 1995) se verán afectados: habrá menos intercambio de información. Aunque la comunicación entre las partes sea fluida, la transmisión presencial tiene efectos que la comunicación por tareas no cubre: cuando la gente están en un lugar compartido, el número de encuentros casuales, conversaciones no planeadas e interacciones de múltiples propósitos incrementan. Estas oportunidades promueven la familiaridad, mientras que los miembros

del equipo aprenden sobre personalidades, preocupaciones y los procesos de trabajo de su compañeros (Kraut, 2002). La distancia bloquea la observación visual casual y, consecuentemente, inhibe el aprendizaje entre las partes (Armstrong y Cole, 2002). Para el trabajador, no ser visto puede afectar a variables como el reconocimiento, el cuidado o la confianza. Para el jefe, la preocupación pasa por el lado de la productividad del subordinado (Bergum, 2010).

La visibilidad del subordinado ocurrirá a través de los medios virtuales de comunicación: los gerentes deberán aprender a leer entre líneas en correos electrónicos, interpretar tonos de voz y hasta aprender estilos de comunicación a través de sistemas de mensajería instantánea (Bergum, 2010). Análogamente, los subordinados deberán aprender estos códigos para interpretar a sus pares al momento de socializar, intercambiar experiencias, buscar información, etc.

### **Revisiones de desempeño**

La habilidad de los jefes de monitorear el desempeño de sus subordinados y de implementar soluciones a problemas del trabajo se ve severamente restringida por la carencia de contacto cara-a-cara con las personas. Además es difícil realizar tareas típicas como monitorear, coaching y funciones de desarrollo. El desafío para los líderes y jefes en espacios virtuales de trabajo es que deben lograr que estas funciones sean cumplidas por sustitutos a la vez que deben transferir dichas funciones a su subordinado o miembros de su equipo (Bell y Kozlowski, 2002), haciendo que los subordinados y los equipos adquieran una naturaleza de auto-gestión (Manz y Sims, 1987).

En la revisión de desempeño se evalúan resultados, productos medibles o comportamientos y cómo la gente hace su trabajo (Rousseau, 1995). Para el caso del trabajo geográficamente distribuido, los resultados y los productos medibles no representan mayores desafíos. Sin embargo, los comportamientos y la forma de hacer el trabajo serán factores que sí se verán afectados: estos elementos no se podrán observar directamente e inclusive pasarán a tener menor importancia gracias al grado de autonomía que adquieren los trabajadores en equipos dispersos geográficamente. El foco en las revisiones de desempeño estará en los objetivos alcanzados y por alcanzar, pero obviará elementos de comportamiento y formas de trabajar, que quedarán bajo criterio del trabajador. La primer prioridad del jefe es monitorear el desempeño y progreso del equipo hacia la realización de las tareas (Bell y Kozlowski, 2002).

Los gerentes reciben menos información sobre el comportamiento y el bienestar del empleado dado que no se reúnen tan a menudo (Bergum, 2010). Gerenciar por objetivos es una respuesta a los problemas básicos de control, pero se pierde procesamiento de información. De acuerdo a las experiencias reunidas (Bergum, et al), ver la reacción del subordinado al recibir el *feedback* también es un ejemplo importante de comunicación que se pierde por el uso de medios virtuales.

El objetivo del jefe virtual es proveer directivas claras y comprometedoras junto con metas individuales específicas (Hackman y Walton, 1986) que incrementen la auto-regulación individual y permitan al subordinado monitorear su propio desempeño, recolectar su propio *feedback* y evaluar su propio desempeño y en los equipos virtuales, los líderes deben ser más proactivos y deben tener la capacidad de estructurar (Bell y Kozlowski, 2002). Los equipos virtuales necesitan desarrollar mecanismos y procesos que se refuercen por los mismos

subordinados para regular los patrones de desempeño de su propio trabajo (Zaccaro y Burke, 1998). Una forma es desarrollar rutinas al comienzo del trabajo: estas rutinas operan automáticamente y se convierten en comportamientos habituales. Los líderes deben desarrollar rutinas que especifiquen rutinas deseadas, entrenando a sus empleados en dichas rutinas y motivando a que se cumplan (Gersick y Hackman, 1990). La auto-regulación de los empleados puede ser aumentada a través de la fijación de objetivos explícitos, la creación de una misión clara y el desarrollo de un tono o un clima determinado (Kozlowski, Gully, McHugh, Salas y Cannon-Bowers, 1996).

### **Implicancias**

El Contrato Psicológico está compuesto por mecanismos de influencia que actúan en determinados momentos de la relación laboral. Tiene puntos de sensibilidad ante cambio en la organización que afectan al desempeño del trabajador. Los puntos más relevantes para el caso del Trabajo a Distancia son la interacción entre los trabajadores, la observación de colegas, la relación con top managers y las revisiones de desempeño. Ante la falta de estas guías sociales que normalizan el comportamiento de los individuos, la autonomía del trabajador y su capacidad para resolver determinadas situaciones debería ser mayor para poder ejecutar su trabajo sin problemas y para poder cumplir con las expectativas de su puesto de trabajo.

En el próximo capítulo se sentarán las bases del Trabajo de Campo que ayudará a través de entrevistas a trabajadores inmersos en la modalidad de Trabajo a Distancia a comprender cómo el Contrato Psicológico se forma entre partes que no interactúan presencialmente y tienen a las Tecnologías de la Información y la Comunicación como único medio para relacionarse con su jefe, colegas y demás miembros de la organización para la que trabajan.

### **Capítulo III: Trabajo de Campo**

Para cumplir el objetivo de comprender cómo se instaura el Contrato Psicológico en las Relaciones Laborales a Distancia, se diseñó y ejecutó un Trabajo de Campo cuyo fin fue el de estudiar relaciones jefe-subordinado insertas en dicha modalidad de trabajo. A través de encuestas análogas hechas a las partes involucradas respecto a las expectativas laborales de su trabajo y del trabajo de su contrapartida, se compararon las respuestas dadas para contrastarlas entre sí y analizarlas a la luz de los ejes teóricos previamente estudiados.

#### **Metodología**

En el trabajo de campo, el tipo de estudio fue exploratorio. Se buscó información que permitiera analizar expectativas y posibles diferencias dentro de las relaciones laborales a distancia, ahondando más en el tema de cómo esas expectativas pueden llegar a afectar a la formación del Contrato Psicológico cuando los equipos, por trabajar dispersos geográficamente, sólo se contactan a través de medios virtuales de comunicación.

La unidad de análisis utilizada fue la relación virtual entre empleados que trabajan en una relación de dependencia para una misma organización y están dispersos geográficamente. El objeto de estudio está definido por subordinados y jefes que mantienen relaciones virtuales de trabajo entre sí, compartiendo objetivos organizacionales a pesar de no verse personalmente; trabajadores "que llevan a cabo tareas independientes hacia un objetivo en común" (Bosch-Sijtsema, 2007).

Los casos que se utilizaron son casos de empleados que, localizados en Argentina, reportan a jefes localizados en el exterior del país. Trabajan con un nivel de virtualidad elevado: no ven a sus jefes personalmente, sólo se comunican con ellos a través de medios

virtuales de comunicación (teléfono, correo electrónico, mensajería instantánea y video conferencias). Además, son trabajadores en relación de dependencia que pertenecen a la misma organización que su contraparte, con objetivos organizacionales compartidos.

Para poder ser estudiados, los ejemplos deben coincidir con los criterios que, según Bosch-Sijtsema (2007), caracterizan a los equipos virtuales: contexto (dispersión física, tarea nueva y sin experiencia de trabajo conjunto), composición (heterogeneidad y distintos antecedentes organizacionales) y estructura (relación lateral por las bajas barreras organizacionales).

A través de preguntas análogas a jefes y sus respectivos subordinados, se buscó identificar factores compartidos en la relación y en las expectativas de las partes, desde tipo y frecuencia de comunicación hasta autonomía esperada y prerrogativas otorgadas al subordinado para la toma de decisiones.

### **Descripción de casos**

En los casos estudiados, el nivel de virtualidad es elevado: las partes involucradas no interactúan personalmente y tienen a las Tecnologías de la Información y la Comunicación como único medio para relacionarse con los demás miembros de la organización para la que trabajan sin reuniones presenciales frecuentes e inclusive sin relaciones presenciales en lo absoluto. Los casos se detallan brevemente a continuación.

**Caso 1** Pro Mujer International. Subordinado localizado en Argentina. Jefa Argentina relocalizada en Estados Unidos. Relación laboral hace 6 meses. Idioma: español. Se trata de la ejecución de programas de salud para una organización que trabaja en 5 países. En cada país hay un miembro del equipo. Todos reportan a la jefa entrevistada. El subordinado es



uno de los gerentes para el país, que es el responsable último de las actividades llevadas a cabo en el país. El subordinado no tiene relación con sus pares.

**Caso 2** DocuXplorer. Subordinado relocalizado en Argentina. Jefe y Subordinado Americanos. Relación laboral hace 2 años. Idioma: Inglés. El equipo es un equipo de ventas. Los empleados se distribuyen en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica (donde hay un subordinado, quien fue entrevistado). El subordinado entrevistado es el referente en ventas para todo Latinoamérica, trabajando desde Buenos Aires y Perú. El subordinado no tiene relación con sus pares.

**Caso 3** Gorilla Systems Ltd. Subordinado localizado en Argentina. Jefe Venezolano localizado en Irlanda. Relación laboral hace 6 meses. Idioma: español. Es una empresa que realiza implementaciones específicas de software. Trabajan Jefe y Subordinado solamente. El trabajo varía de acuerdo a los requerimientos de la organización y los clientes, con quienes tienen mucha interacción.

**Caso 4** Universidad de Harvard. Empleada bilingüe localizada en Argentina. Jefe Argentino relocalizado en Estados Unidos. Relación laboral hace 1 año. Idioma: español. Es un proyecto específico de armado de base de datos. Trabajan sólo jefe y subordinado, aunque el jefe ha tenido experiencias previas de trabajo a distancia. La empleada no tiene relación con sus pares.

### **Técnica de recolección de datos**

La información que se buscó para el Trabajo de Campo se recolectó a través de entrevistas presenciales y encuestas virtuales a los jefes y a los subordinados de los casos descriptos anteriormente. Para el caso de los jefes, al estar localizados en el exterior, se

hicieron encuestas vía e-mail que en algunos casos se complementaron con entrevistas telefónicas. En el caso de los subordinados, se hicieron encuestas también vía e-mail con preguntas análogas que se complementaron con entrevistas presenciales de entre 30 y 60 minutos de duración. Las entrevistas constan de preguntas que apuntan a entender las expectativas de cada parte y a compararlas entre sí. Los modelos de encuesta se pueden ver en el Anexo Encuestas.

## Resultados

A continuación se presenta la síntesis de los resultados obtenidos en cada caso y se comparan las expectativas de las partes involucradas para cada dimensión evaluada. La información completa se puede ver en el Anexo "Matriz de Resultados".

### Caso 1

	Caso 1	
	Jefe	Subordinado
Expectativa General	Contacto Regular	Comunicación a Demanda
Frecuencia de Comunicación	Según la intensidad del proyecto	Dependiendo del proyecto o la implementación
Tipo de Interacciones	Dificultad en el balance personal/profesional	No entorpecer la agenda con temas personales
Frecuencia de Consulta	Flexibilidad del Jefe	En cualquier momento
Autonomía Esperada	Subordinado independiente	Total libertad de trabajo

En el primer caso, la visión del jefe respecto al trabajo a realizar es más amplia que la de su subordinado, involucrando no sólo la relación laboral que tiene con él, sino también el trabajo conjunto del subordinado con el resto del grupo de trabajo en el que está inserto. Mientras que el jefe piensa en la coordinación del trabajo de un conjunto de empleados o en la implementación de un programa de trabajo desde un nivel macro (de alcance

internacional, por ejemplo), el subordinado en cambio se enfoca en su tarea y en los reportes hechos directamente a su jefe (sobre resultados de espectro menor, por ejemplo de alcance nacional). Aunque el subordinado entiende que debe compartir una visión general, sabe que dicha visión es responsabilidad del jefe, quien la debe comunicar e implementar a lo largo de todo el trabajo. Por ello, la expectativa general es que exista un contacto regular que permita que dicho intercambio ocurra. *"Resulta fundamental que exista buen diálogo y que la visión de las estrategias sea compartida, es decir, que ambas partes tengan un pensamiento similar y objetivos laborales comunes."* (Oswaldo Sosa Quiroga, Subordinado Caso 1).

La frecuencia de comunicación varía dependiendo de los proyectos que se ejecuten. En este sentido, es responsabilidad del jefe mostrarse plenamente disponible y, a la vez, brindar flexibilidad en dichas comunicaciones, intentando no entorpecer el trabajo del subordinado. El subordinado a la vez espera plena disponibilidad de comunicación de parte del jefe, quien debe estar presente para guiarlo en su trabajo o ayudarlo en dificultades puntuales. *"El patrón de comunicaciones es acordado mutuamente, varía enormemente dependiendo de la intensidad de los proyectos y exige mucha flexibilidad por parte del empleador cuando maneja remotamente un equipo extenso."* (Gabriela Salvador, Jefe Caso 1).

Respecto al tipo de interacciones, el jefe percibe que el espacio para conversaciones no puntuales (interacciones sociales) se diluye cuando el trabajo es distribuido geográficamente y a la vez entiende que es su responsabilidad estar familiarizado con el contexto del subordinado para poder apoyar, comprender y valorar su trabajo. *"Cuando la comunicación es remota, esta interacción es mucho más difícil y el espacio para conversaciones no puntuales se diluye (...). Si se pierde la noción del contexto en que se desempeña día a día un empleado, es difícil que el mismo se sienta apoyado, comprendido y valorado."* (Gabriela Salvador, Caso 1). El

subordinado entiende en cambio que, si bien la comunicación sobre el contexto es importante, también es importante respetar la agenda de comunicación y los tiempos establecidos para no entorpecer el trabajo con un insumo excesivo de tiempo. "*...los tiempos de comunicación siempre se respetan a los fines de no entorpecer a la agenda laboral de las partes.*" (Oswaldo Sosa Quiroga, Subordinado Caso 1).

Sobre el tema de la frecuencia de comunicación, para el jefe es importante intentar demostrar plena disponibilidad para sus subordinados con el fin de lograr que ellos confíen en él, evitando caer en una dinámica en la que prefieran no consultarlo. En este aspecto, administrar sus tiempos se vuelve un desafío. "*Considero que el tener mucha disponibilidad en una de las dificultades más grandes para el empleador, ya que al hacer una gestión múltiple esto se vuelve una carga enorme*" (Gabriela Salvador, Jefa Caso 1). El subordinado entiende que goza de total libertad para hacer consultas, pero es consciente de que debe respetar los tiempos de descanso de su jefe. "*...cuento con libertad para hacer consultas en cualquier momento, siempre que se respeten los horarios laborales.*" (Oswaldo Sosa Quiroga, Subordinado Caso 1).

Finalmente, el jefe espera autonomía del subordinado en términos de administración de su tiempo y cumplimiento de objetivos –sobre este cumplimiento es que evalúa la labor de su subordinado. "*El trabajo remoto es sólo para gente que es capaz de manejarse con independencia, tener orden en el manejo efectivo de su tiempo y rigurosidad a la hora de cumplir con entregables.*" (Gabriela Salvador, Jefa Caso 1). El subordinado entiende que goza de dicha autonomía para resolver sus tareas "*siempre que estén en un marco lógico de acciones*" (Oswaldo Sosa Quiroga, Subordinado Caso 1).

**Caso 2**

	<b>Caso 2</b>	
	Jefe	Subordinado
<b>Expectativa General</b>	Comunicación Clara	Buen diálogo
<b>Frecuencia de Comunicación</b>	Exige flexibilidad del jefe	Comunicación en cualquier momento
<b>Tipo de Interacciones</b>	Relaciones personales entrelazadas	Mantener el profesionalismo
<b>Frecuencia de Consulta</b>	Comunicación para cada duda o consulta	Reuniones acordadas previamente
<b>Autonomía Esperada</b>	Mucha autonomía	Proactividad en el trabajo

En el caso 2, para el jefe es muy importante mantenerse en contacto regularmente con sus subordinados, por lo que, dentro de la relación laboral, es el responsable de programar reuniones periódicas para analizar el status de las tareas. *"Dado que mis empleados trabajan remotamente, es muy importante mantenerme en contacto con ellos regularmente. Programo reuniones semanales de status y tengo conversaciones diarias continuas con ellos por teléfono y a través de herramientas de mensajería instantánea como Skype."* (Ron Wyman, Jefe Caso 2). Aunque el subordinado entiende que es necesario enviar constantes actualizaciones de status, prefiere trabajar con independencia y que dichas actualizaciones sean lo menos invasivas posibles de manera tal que le quiten la menor cantidad de tiempo posible del trabajo. *"Soy muy independiente y disfruto trabajar en proyectos con la menor cantidad de interrupciones posibles."* (Matthew Paulsen, Subordinado Caso 2). La expectativa general está enfocada en lograr una comunicación clara y un diálogo transparente.

En la frecuencia de comunicación, las expectativas difieren. Para el jefe, el contacto permanente es una forma de asegurarse que el trabajo se esté realizando, aunque entiende que sus subordinados no respondan instantáneamente porque pueden estar con

requerimientos o procesos que le impidan interactuar. El subordinado acepta estas "interrupciones", aunque debe administrarlas. En este aspecto, el subordinado espera que las reuniones programadas se mantengan sólo en la medida en que sirvan para mejorar el trabajo, pero que no se conviertan en un cúmulo de horas mensuales que se pierdan porque ello representa horas de no-trabajo. *"Mi jefe programa reuniones semanales para revisar el estado de proyectos pendientes, pero yo pienso que podrían ser reducidas a una por mes ya que típicamente, toman 1-2 horas por semana (8 horas al mes), lo cual es una cantidad significativa para gastar en reuniones virtuales (Skype)"* (Matthew Paulsen, Subordinado Caso 2).

Cuando se trata del tipo de interacción, para el jefe es importante que haya un balance entre el tipo de interacción (profesional y personal). Sin embargo el subordinado percibe que las interacciones personales son un buen comienzo para empatizar con la contraparte, pero deben limitarse para respetar el profesionalismo en la relación laboral. *"La conversación social es siempre un buen comienzo para las reuniones, pero creo que debe ser limitada dado que debe haber un límite entre la relación personal y profesional de un jefe y quien le reporta directamente."* (Matthew Paulsen, Subordinado Caso 2).

Respecto a la frecuencia de consulta, el jefe está plenamente disponible para cualquier tipo de consulta y espera que haya consultas –de lo contrario, lee el silencio como desinterés en una tarea particular o proyecto. *"No existen las preguntas estúpidas."* (Ron Wyman, Jefe Caso 2). En cambio el subordinado, aún siendo consciente de la flexibilidad y la disponibilidad continua del jefe, prefiere esperar a las reuniones de avances para hacer las consultas, buscando siempre no entorpecer su ritmo de trabajo. *"Mi jefe tiene una mentalidad muy abierta y acepta las preguntas (...). Sin embargo, yo las limito y mantengo una lista de cualquier*

*pregunta que tengo para cubrir durante las reuniones semanales de estatus en vez de estar llamando a mi jefe cada vez que surge una pregunta.*" (Matthew Paulsen, Subordinado Caso 2).

En tema de autonomía esperada, el jefe otorga a sus subordinados mucho espacio en términos de toma de decisión y de resolución de las tareas. *"No me gusta llevarlos de la mano y tener que estar alentando a mis empleados a hacer las cosas correctas y a tomar decisiones de negocio correctas a favor de los mejores intereses de la compañía."* (Ron Wyman, Jefe Caso 2). Sin embargo, el subordinado comprende que su trabajo está inserto en el trabajo de un equipo, por lo cual, sus decisiones deben estar ciertamente encausadas con el trabajo de otros integrantes del equipo con quien comparte objetivos organizacionales. *"Mi trabajo es parte de un equipo, así que aunque hay cierta autonomía, es limitada."* (Matthew Paulsen, Subordinado Caso 2).

### Caso 3

	Caso 3	
	Jefe	Subordinado
<b>Expectativa General</b>	Trabajo duro por parte del Subordinado	Estrategias y criterios compartidos
<b>Frecuencia de Comunicación</b>	Mientras más, mejor	Mientras menos interrupciones haya, mejor
<b>Tipo de Interacciones</b>	El nivel personal es importante: puede afectar al profesional	La conversación personal ayuda a crear confianza
<b>Frecuencia de Consulta</b>	Comunicación continua	A demanda del subordinado
<b>Autonomía Esperada</b>	Buena comprensión de las tareas y los requerimientos	Autonomía en el trabajo independiente

En el caso 3, la expectativa general tanto del jefe como del subordinado es que haya claridad y transparencia en la comunicación. Pero mientras que el jefe tiene el foco en la eficiencia del trabajo y en el cumplimiento de *deadlines* *"...sobre todo respetar los tiempos que acordemos para completar el trabajo"* (Diego Solórzano, Jefe Caso 3), el subordinado espera que la claridad en la comunicación lo ayude a determinar su grado de libertad en el trabajo,

marcando pautas que lo ayuden a trabajar acorde al requerimiento o liberando su creatividad para la resolución de problemas. "*[lo importante es] que las tareas a realizar estén bien detalladas y claras... que se aclare cuando hay que ajustarse exactamente a un requerimiento y cuándo se puede ser creativo*". (Martín Pascualón, Subordinado Caso 3).

Para la frecuencia de comunicación, el jefe entiende que las comunicaciones deben ser acordadas con el subordinado, dependiendo de su ritmo de trabajo y sus necesidades particulares. El subordinado espera que estas comunicaciones le sirvan para superar dificultades y lo ayuden a formar un panorama general de trabajo. Por ello la frecuencia puede variar desde reportes semanales o diarios a comunicación continua durante la jornada laboral. Pero mientras el subordinado espera poder marcar esa pauta con plena libertad, el jefe en cambio pretende acordar previamente las interacciones para poder ordenar su trabajo. "*La comunicación debe ser diaria al menos una vez al día a horas determinadas y previamente acordadas con el empleado*." (Diego Solórzano, Jefe Caso 3).

En el tipo de interacción, cada parte tiene expectativas distintas. Comprender qué está pasando en la vida personal de su subordinado es importante para el jefe porque puede afectar a su desempeño profesional. El subordinado percibe en cambio que la relación personal le permite construir un vínculo de confianza con su jefe. "*es bueno lograr conversaciones personales y sociales, de modo de poder capturar parámetros ambientales de la otra persona y así poder lograr establecer un vínculo de confianza*." (Martín Pascualón, Subordinado Caso 3).

La frecuencia de consulta que espera el jefe es continua: "*Mientras más preguntas, mejor...*" (Diego Zolórzano, Jefe Caso 3), en cambio el subordinado tiende a reducir sus



consultas a "*casos de que sean consultas de especificación de tareas*" (Martín Pascualón, Subordinado Caso 3).

Para el jefe, la autonomía se basa en que haya una buena comprensión de los requerimientos: "*El empleado debe tener una buena comprensión de los requerimientos (...). La clave es que las instrucciones y los requerimientos estén claros.*" (Diego Solórzano, Jefe Caso 3). En cambio para el subordinado, la autonomía se basa en la necesidad o no-necesidad de interacción con otras partes durante la ejecución de su trabajo. "*En mi caso, todas las tareas que no requieran la interacción directa con ciertos clientes a los cuales no tengo acceso.*" (Martín Pascualón, Subordinado Caso 3).

#### Caso 4

	Caso 4	
	Jefe	Subordinado
<b>Expectativa General</b>	Objetivos claros y cumplidos	Instrucciones precisas
<b>Frecuencia de Comunicación</b>	El patrón emerge de la tarea a realizar	Intensa al inicio de una tarea, luego más relajada
<b>Tipo de Interacciones</b>	Comunicación recreativa preestablecida	Comunicación desestructurada y flexible
<b>Frecuencia de Consulta</b>	La que el subordinado necesite	El jefe siempre está disponible
<b>Autonomía Esperada</b>	Poca intervención del jefe	Soluciones independientes del jefe.

En el caso 4, los entrevistados expresaron que una vez que se plantean los objetivos y las tareas puntuales, la expectativa general del jefe se resume en creatividad y eficiencia en el trabajo de su subordinado: "*en el proceso uno espera creatividad y eficiencia.*" (Ricardo Perez-Truglia, Jefe Caso 4). Sin embargo, el subordinado espera siempre construir los criterios de trabajo junto a su jefe para que el resultado de su trabajo se condiga con lo que el jefe

necesita y con su visión general del trabajo a realizar. "...juntos íbamos armando los criterios... [para la ejecución del trabajo]" (Fiorella Benedetti, Empleada Caso 4).

Al definir la frecuencia de comunicación, aunque el jefe intenta armar un esquema con comunicaciones periódicas, el subordinado ordena la frecuencia de comunicación de acuerdo a la naturaleza de su trabajo, ya que es él quien está más en contacto con el trabajo y por ende es él el más indicado para establecer la frecuencia de comunicación. "*En principio no teníamos una frecuencia estipulada para comunicaciones (...) En general, la comunicación era más intensa al inicio de una tarea, cuando teníamos que ponernos de acuerdo en los criterios. Luego, cuando el trabajo se hacía más monótono, el intercambio se hacía menos frecuente.*" (Fiorella Benedetti, Empleada Caso 4).

Los tipos de interacción son predispuestos por el jefe: es él quien pauta cuánto se va a hablar sobre cada tema (personal, profesional, estratégico) "*El 80% es sobre la tarea particular en cuestión, un 10% sobre objetivos de mediano plazo y un 10% sobre cuestiones puramente recreativas.*" (Ricardo Pérez-Truglia, Jefe Caso 4). Pero debe esperar a que el subordinado vaya poniendo las pautas de interacción, ordenando los contenidos de acuerdo a sus prioridades y mostrando flexibilidad para seguirlo en la interacción. "*En general se hablaba de trabajo, pero normalmente los primeros minutos de las interacciones por Skype eran sobre alguna novedad personal (...). Durante las conversaciones siempre había espacio para algún chiste o un momento de distracción.*" (Fiorella Benedetti, Empleada Caso 4).

Respecto a la frecuencia de consulta, los entrevistados expresaron que, a pesar de que algunas tareas requieran poco seguimiento y el jefe puede llegar a esperar poca interacción y mayor autonomía por parte del subordinado "*en el mejor de los casos la persona es muy capaz y creativa y requiere muy poco seguimiento.*" (Ricardo Pérez-Truglia, Jefe Caso 4), el subordinado

percibe que su jefe siempre está disponible para responder inmediatamente: "*Podía hacer consultas en cualquier momento a mi jefe y él nunca se demoraba en responderme.*" (Fiorella Benedetti, Empleada Caso 4).

Finalmente, la autonomía esperada del por parte de su subordinado es elevada. Espera máxima autonomía en el trabajo de sus subordinados y consultas de sus subordinados sólo cuando haya posibles desviaciones en los objetivos macro. "*Idealmente solo debo intervenir cuando el asistente necesita mi ayuda cuando sospecha que alguna decisión puede tener efecto sobre cuestiones más generales que escapan los objetivos inmediatos de su tarea.*" (Ricardo Perez-Truglia, Jefe Caso 4). Para el subrocinado, su responsabilidad consiste en detectar posibles desviaciones y armar estrategias para afrontar dichas desviaciones. "*En esos casos, yo armaba una estrategia para resolver estos dilemas y se la enviaba a mi jefe por correo y luego lo charlábamos por Skype.*" (Fiorella Benedetti, Empleada Caso 4).

## **Análisis de resultados**

En los casos, el patrón emergente más evidente es la expectativa del jefe de comunicarse de manera continua con su subordinado, buscando generar un vínculo de confianza en la relación y supervisar la ejecución del trabajo remoto. Por su parte, el subordinado, en general, espera que la comunicación y las interacciones regulares se mantengan sólo en la medida en que signifiquen un aporte al trabajo y sean útiles para superar dificultades: no deben convertirse en interrupciones para la agenda laboral. Esta respuesta del subordinado puede variar según el caso analizado, dependiendo principalmente del tiempo que tiene la relación laboral y el nivel de complejidad de la tarea desarrollada. Fue evidente que en las relaciones más maduras como el caso 2 y 4 (dos y un año

respectivamente) o en aquellos empleados con mayor experiencia en trabajo remoto (como en el caso 4, donde el jefe acostumbra a trabajar de manera remota), la interacción está acordada de manera tal que no se interrumpa el trabajo del subordinado. En el caso 3, por ejemplo, la relación era la más reciente: en ese caso, el subordinado expresó que esperaba poder reportar los resultados de su trabajo diariamente, lo cual se condice con la necesidad de comunicación "sincrónica" hacia el principio de la relación. A medida que los Equipos Virtuales "maduren", el tipo de comunicación empleada cambiará Dennis, Fuller y Valacich (2008). En todos los casos, en mayor o menor medida, es el subordinado quien determina la frecuencia de comunicación, pues es él quien está más cerca del trabajo y por ende es el más indicado para determinar las necesidades de comunicación según la naturaleza y el desarrollo del trabajo. El patrón de comunicación no se puede establecer de antemano como espera hacer el jefe. Esta facultad de la cual se apodera el subordinado hace que el Contrato Psicológico entre las partes involucradas en el terreno de lo Virtual comience a denotar aspectos diferenciales respecto a los Contratos Psicológicos Presenciales, de carácter más jerárquicos como indica Rousseau (1995).

Los autores DeSanctis y Monge (1999) indican que la comunicación es un elemento fundamental en el Trabajo Virtual: permite la expansión de los límites geográficos, conectarse a través de la distancia, el tiempo, la cultura, los departamentos, las organizaciones. En concordancia con esto, en los casos analizados, la línea base para construir la relación laboral a distancia es la responsabilidad de las partes por administrar la comunicación y las interacciones con su contrapartida: tanto jefe como subordinado son responsables de ordenar la agenda, respetar tiempos de comunicación y seguir temas a tratar —tareas específicas, temas personales o temas de estrategia organizacional. Sin embargo los

roles de las partes adoptan características específicas. Por su lado, el jefe espera tener un contacto permanente e intenta formar una dinámica de comunicación que le permita hacer un seguimiento constante y lo más transparente posible del estado del trabajador, las tareas llevadas a cabo y los resultados alcanzados. Por el otro lado, el subordinado comprende la importancia de mantener informado a su superior, aunque espera que estas "interrupciones" en su trabajo sean lo menos invasivas posible para no perder tiempo de ejecución de su trabajo. Por ello, aunque el jefe proponga un patrón determinado de comunicación, el subordinado espera poder comunicarse cuando sea necesario para él, que el jefe esté permanentemente a su alcance y que además muestre flexibilidad en la comunicación. Las demandas de comunicación e interacción varían según el individualismo del trabajador, que está marcado por la cultura del país al que pertenecen los trabajadores. En el caso 2, de cultura americana, el subordinado espera mayor independencia, lo que coincide con el notable rasgo individualista de la cultura americana (Hofstede, G., 1983). Esta tensión entre el subordinado demandando disponibilidad de tiempo completo y un jefe que administra varios subordinados con actividades de distintas naturalezas además de su propio trabajo, genera un problema de balance personal-profesional del tiempo del jefe, tema que excede los límites de estudio del presente trabajo aunque sí fue expuesto en el testimonio del jefe del caso 1.

Ahora bien, como expresan Dennis, Fuller y Valacich (2008), existen muchos métodos para mantener una comunicación fluida y permanente, pero el jefe deberá adaptarse a ellas en función de lo que el subordinado necesite, respetando que sea el subordinado quien mejor administre los tiempos de trabajo y los tiempos de interacción. DeSanctis y Monge (Ibid.) afirman que la comunicación debe ser personalizada y a demanda

del subordinado. Esto ocurre porque, de acuerdo a lo expuesto por los entrevistados en los casos estudiados, es el subordinado quien está más cerca del trabajo y es quien más comprende la naturaleza del mismo, por lo que termina siendo quien marca la frecuencia, los tipos y la intensidad de interacción necesarios –que varían según la etapa del proyecto o la dificultad de las tareas. En definitiva, el subordinado espera que el jefe se amolde a sus necesidades de comunicación y el jefe espera una comunicación permanente que le permita lograr la mayor transparencia posible en la relación.

Dado que las tecnologías son simples y tienen baja presencia social y baja interactividad (Zack, 1993), la comunicación sobre el contexto del trabajador es importante para que el jefe pueda comprenderlo, valorar su trabajo y apoyarlo cuando sea necesario (como se evidencia en los testimonios del caso 1). Conocer detalles sobre la vida personal de la otra parte es siempre saludable, ya sea para poder comprender cómo puede afectar al desempeño del subordinado o para aportar al vínculo de confianza en la relación (como se evidencia en los testimonios del caso 3). Compartir información personal con la contrapartida "humaniza" el trabajo y hace que la relación funcione con mayor naturalidad: ayuda a replicar el contexto simbólico y las señales contextuales propias de la conversación humana que no pueden ser capturadas ni transmitidas por los medios electrónicos de comunicación (Montoya-Weiss, 2001). De acuerdo con lo encontrado en la teoría, en todos los casos analizados el jefe espera poder estar en contacto con la esfera personal del subordinado para poder comprender mejor el contexto en el cual el subordinado se desempeña profesionalmente, de manera tal que lo pueda apoyar y acompañar en su labor. Además, según lo expresado por los entrevistados, es responsabilidad del jefe abrir el espacio de interacción social, pero es responsabilidad del subordinado administrar dicho espacio de

manera que no haya un exceso de interacciones personales para mantener el profesionalismo en la relación y no alargar los tiempos de comunicación, evitando así interrumpir el trabajo de las partes. Hubo diferencias culturales en los casos estudiados: en el caso de americanos (caso 2), expusieron que era importante minimizar las interacciones personales a lo estrictamente necesario para interactuar con profesionalismo. En los casos argentinos (como por ejemplo el caso 4) se observó que, aunque se respetaban bastante el balance personal/profesional en la comunicación, siempre hay espacios para chistes y comentarios sobre temas no puntuales de la agenda laboral. Una vez más queda en evidencia que el subordinado tiene la facultad para establecer las pautas de comunicación y los tipos de interacción, esperando que el jefe se adapte a sus necesidades: esta es otra característica que distingue al Contrato Psicológico cuando se desarrolla en el terreno de lo virtual.

Respecto a la frecuencia de consulta, en todos los casos el jefe espera ganar la confianza de su subordinado demostrando plena disponibilidad y flexibilidad para responder a sus consultas, aún cuando esto represente un gran desafío en términos de administración de su tiempo y el balance profesional/personal como se expresó anteriormente. El subordinado percibe y entiende la libertad con la que cuenta para realizar consultas a su jefe, pero prefiere no entorpecer el ritmo de trabajo. En este aspecto, hay una tensión entre las partes puesto que mientras el jefe espera la mayor cantidad de consultas, el subordinado intenta interrumpir a su jefe lo menos posible y siempre dentro de los horarios laborales o preestablecidos para comunicarse con él (especialmente en los casos 1 y 2, donde la tarea es de mayor complejidad y la calificación de los subordinados es mayor). Esta tensión se administra buscando un equilibrio que se basa en la confianza sobre el trabajo del subordinado y la flexibilidad del jefe. Aunque se apuesta a la autonomía del subordinado y su

capacidad de resolución de problemas, se busca evitar caer en una dinámica de no consulta que representa a ojos del jefe desinterés por una tarea o un proyecto. La autonomía del subordinado es un factor clave que distingue a las relaciones laborales a distancia: su capacidad de autogestionar sus tiempos y espacios de trabajo junto a su eficacia para cumplir con objetivos y entregables son pilares fundamentales sobre los cuales se construye la confianza del jefe. Es importante destacar que la autonomía del subordinado se comprende dentro de un marco lógico de acciones en las que se trabaja, como otros departamentos, objetivos organizacionales, clientes, estrategia macro del trabajo y cuestiones generales que escapan a los objetivos inmediatos de las tareas ejecutadas. La base para la autonomía se logra en la medida en que los requerimientos se comprendan correctamente, para lo cual es clave que las instrucciones y los requerimientos que pone el jefe sean claros y precisos (factor que fue mucho más notorio en el caso 3, donde la tarea era de menor calificación y con resultados comprobables en base diaria). La responsabilidad del jefe en este aspecto es lograr esta claridad y precisión en las instrucciones, que se complementa con la responsabilidad del subordinado de comprenderlas y ejecutarlas en el marco lógico de trabajo en el que está inserto, velando por su cumplimiento e inclusive detectando y corrigiendo posibles desviaciones en sus tareas que puedan hacer que el trabajo se salga de los lineamientos generales establecidos y pautados.

A modo de conclusión, el Contrato Psicológico de una Relación Laboral a Distancia se basa en la comunicación entre las partes. Al principio de la relación, las interacciones son más intensas, lo cual ayuda a crear un contexto compartido. Hacia el final, los patrones de comunicación cambian y son establecidos mayoritariamente por el subordinado, de acuerdo a la naturaleza del trabajo y a su especialización y calificación, entre otras variables. El



conjunto de expectativas mutuas que tanto jefe como subordinado tienen, se conforma en base a los indicios que se perciben a través de relaciones virtuales y comunicaciones que se centran principalmente en la tarea a ejecutar. Esto hace que el Contrato Psicológico sea más sensible y requiera una especial administración, no sólo por parte del Jefe, sino también por parte del Subordinado, quien adquiere un papel de mayor "autoridad" en la relación al ser responsable también por administrar la relación basada en la comunicación.

### **Comparación virtual-presencial**

En una segunda instancia de análisis, se compararon elementos de conformación del Contrato Psicológico en las relaciones virtuales de Trabajo a Distancia contra los mismos elementos en las relaciones presenciales – estos elementos son los "*mecanismos de influencia*" (instauración, observación, señales estructurales) y las "*revisiones de desempeño*" estudiados por Rousseau (1995).

Para cada elemento analizado, se encontraron diferencias que distinguen a la formación del Contrato Psicológico cuando la relación laboral es a distancia en contraste a una relación laboral tradicional presencial típica. La información se concentró en una tabla comparativa. A continuación de dicha tabla, se muestran algunas conclusiones que se pueden extraer después de observar y comparar las respuestas obtenidas en el Trabajo de Campo para el Trabajo Virtual con lo desarrollado por Rousseau (1995) para el Trabajo Presencial.

Elementos de formación del CP	Trabajo Tradicional	Equipos Virtuales
<b>Interacción</b>	Medio de aprendizaje y creación de acuerdos implícitos.	Ayuda a "contextualizar" a los individuos.
<b>Top Managers</b>	Los gerentes sirven como referencia para la conformación del trabajo.	La autoridad de los gerentes es puramente formal (relaciones laterales).
<b>Observación</b>	Sirve para recoger señales sociales. Reuniones informales: sirven para intercambiar información.	Interacciones virtuales que sostienen la confianza en el subordinado y que lo hacen sentir apoyado en su labor.
<b>Revisión de Desempeño</b>	Evalúa cómo se hace el trabajo: resultados, productos medibles y comportamientos del subordinado.	Evalúa plazos de cumplimiento de objetivos y cursos de acción generales. El comportamiento y los métodos del trabajador no son evaluados.

### Interacción

En las relaciones laborales presenciales, la interacción es un medio importante de aprendizaje y creación de acuerdos implícitos entre subordinados y jefes (Rousseau, 1995). En el caso de las relaciones virtuales, al tener tiempos limitados de interacción, hay espacios determinados para hablar de trabajo, estrategia organizacional y temas personales. En los casos analizados, algunos jefes establecen porcentajes fijos para hablar sobre estos temas, asignando un tiempo predeterminado de antemano en los que se hablará exclusivamente de temas personales o de temas de estrategia, dejando de lado las interacciones centradas en las tareas a realizar. Estar al tanto de qué pasa en la vida personal del subordinado es un punto importante en la agenda del jefe, puesto que esta variable puede afectar a la calidad del desempeño del subordinado, además de que ayuda a que el subordinado se sienta apoyado, comprendido y valorado. Sin embargo, la interacción sobre temas no puntuales es administrada por el subordinado, quien intenta conservar el profesionalismo en la relación (en mayor o menor medida, dependiendo de la cultura de los individuos).

### Top Managers

Como indica Rousseau (1995), para el caso del trabajo presencial, los gerentes de alto nivel sirven como referencia para la conformación de las dinámicas de trabajo: su visibilidad e influencia marcan pautas de comportamiento en la organización a la vez que ayudan a establecer prioridades de acuerdo a los objetivos organizacionales. En algunos grupos, establecerán una relación directa, por proximidad física, proximidad de tareas o afinidad. Para el resto de la organización, su autoridad será formal.

Cuando la relación laboral se establece en el plano de lo virtual, la autoridad de los gerentes siempre será de índole formal ya que no hay proximidad física entre los empleados. Los "grupos de influencia" de los que Rousseau habla en el trabajo presencial serán conformados por subordinados con quien el jefe tenga mayor cantidad de interacciones, es decir, con aquellos subordinados con quien el jefe realice mayor cantidad de actividades.

Dado que las relaciones son de carácter más "lateral" (Bosch-Sijtsema, P., 2007), la interacción con los Top Managers deja de ser un factor relevante en las relaciones laborales a distancia y por ende dejan de formar pautas de comportamiento del subordinado, ahora más autónomo en su trabajo.

### Observación

Rousseau (1995) expone que la observación sirve a los empleados en las relaciones laborales presenciales para recoger señales sociales que indican cómo debe ser el comportamiento dentro de la organización y cómo deben llevar a cabo sus actividades dentro de ella. En las reuniones presenciales, se intercambia este tipo de información además de la información de las tareas a desempeñar. Para el subordinado, ser observado es

importante en términos del reconocimiento, el cuidado y la confianza., mientras que para el jefe, la observación es un elemento clave para asegurar la productividad del subordinado.

En el caso de las relaciones virtuales, toda la información es recolectada enteramente a través de interacciones virtuales: No hay una observación directa del subordinado ni de los empleados entre sí. Sin embargo, el hecho de hablar sobre temas personales permite al subordinado sentirse reconocido y cuidado, a la vez que permite al jefe apreciar y valorar su trabajo. La productividad en este caso será evaluada de acuerdo a proyectos y tareas específicas desarrolladas por el subordinado (entregables). El comportamiento del subordinado durante sus horas laborales y los métodos empleados para la resolución de problemas quedan enteramente a criterio del subordinado, quién administra su tiempo y las herramientas que utiliza para su trabajo. Además, será responsabilidad del jefe estar disponible la mayor cantidad de tiempo posible para consultas del subordinado, quien toma esta "disponibilidad" para construir la confianza en la relación, sintiéndose gracias a esto reconocido y cuidado por su jefe.

Cabe aclarar que, para la mayoría de los casos estudiados en el Trabajo de Campo, no hay interacción entre los subordinados y sus colegas, ya que trabajan de manera independiente. En un caso en particular (Caso 2), el trabajo está directamente vinculado con el trabajo de otras áreas y en este sentido, el *output* de otras áreas afecta a la libertad que tiene el subordinado para ejecutar su trabajo "*Mi trabajo es parte de un equipo, así que aunque hay cierta autonomía, es limitada. Me baso en el feedback de mi equipo de soporte técnico así como también en mi equipo de contabilidad, por lo tanto es necesario tener comunicaciones de manera continua y regularmente*" (Matthew Paulsen, Subordinado Caso 2). Sin embargo, la creación de expectativas en los subordinados en base a la interacción entre los subordinados escapa al

espectro de estudio del presente trabajo al no haber encontrado suficiente evidencia en los casos analizados.

### Revisiones de desempeño

Cuando se trabaja de manera presencial, las revisiones de desempeño se enfocan en resultados, productos medibles y en comportamientos del subordinado. En esta instancia, se presta atención no solo a lo que el subordinado produce, sino también a cómo hace su trabajo (Rousseau, 1995).

Para el trabajo virtual, los pilares para la evaluación del trabajo serán objetivos alcanzados y por alcanzar: se especifican plazos de cumplimiento o cursos de acción generales que el trabajador perseguirá de manera independiente, aunque siempre dentro de los lineamientos establecidos por su jefe. Respecto a los comportamientos y a los métodos, se espera que el trabajador tenga un grado de autonomía tal que le permita realizar las tareas de acuerdo a su propio criterio.

### **Síntesis**

La Interacción como medio de aprendizaje y creación de acuerdos implícitos es un elemento que ocurre de manera espontánea en las relaciones presenciales, mientras que en las relaciones virtuales de trabajo a distancia está determinada y circunscripta a ciertos espacios que son administrados por el subordinado. Los Top Managers no son tan influyentes en el trabajo virtual puesto que su visibilidad baja en contraste a la visibilidad del Top Manager de la relación presencial. Su influencia será reducida al grupo de influencia con el que trabajen, conformado por aquellos subordinados que escalen temas a las gerencias a las que reportan (que son excepciones en los casos estudiados). La observación se traduce a

interacciones virtuales entre el subordinado con su jefe y con sus colegas: deja de ser referente al comportamiento de las personas con las que se trabaja y se basa más que nada en los resultados y el *output* del trabajo de las otras partes. Sobre estos *outputs* es que se realizan las revisiones de desempeño, que, a diferencia de las relaciones presenciales, no evalúan comportamientos del subordinado, sino que se enfocan en resultados alcanzados, objetivos cumplidos y lineamientos generales a seguir en el trabajo.

## Conclusiones

La característica más evidente del Contrato Psicológico en el Trabajo a Distancia es la facultad del subordinado para establecer pautas de comunicación e interacción en la relación. La relación jerárquica típica se transforma en una relación de carácter más lateral entre jefe y subordinado. Asimismo, a relación laboral a Distancia deja inoperables las formas de control social propias del trabajo presencial, como la supervisión directa, la proximidad física, las experiencias compartidas, la confianza (Jarvenpa, 1998). La participación se vuelve más equitativa y el subordinado adquiere mayores niveles de autonomía. Por ello es recomendable que, como explican los autores y como quedó en evidencia en el Trabajo de Campo, aquellos subordinados que trabajen bajo la modalidad de Trabajo a Distancia tengan perfiles particulares, con capacidades de auto gestión de sus actividades, ordenamiento de prioridades y establecimiento de criterios propios a la hora de resolver problemas en la ejecución de su trabajo. Existe cierta "inversión de roles" que altera la visión jerárquica típica en el trabajo en relación de dependencia y el subordinado debe tener un perfil que le permita desempeñarse con soltura bajo tal circunstancia.

El Jefe virtual se enfoca principalmente en resultados de estrategia organizacional (alcanzados y por alcanzar), mientras que el subordinado tiene la mirada puesta sobre cómo optimizar su trabajo para alcanzar sus metas y objetivos, centrándose en el grado de libertad con el que cuenta para ejecutar su trabajo. A su vez, el jefe debe mostrar disponibilidad la mayor cantidad de tiempo posible para responder preguntas y disolver inquietudes que el subordinado pueda llegar a tener sobre el desarrollo de su trabajo o la estrategia organizacional, sin importar el tipo de pregunta; adicionalmente, es su responsabilidad interiorizarse en el bienestar personal de su subordinado. En concordancia con lo recién

expuesto, Bell y Kozlowski (2002) exponen que el rol del jefe consiste en estructurar las actividades de sus subordinados, anticipando la repartición del trabajo y clarificando los roles atribuidos a cada miembro. Estas características hacen que el perfil del Jefe virtual también sea particular e inclusive puede resultar recomendable prepararlo para que pueda adoptar esta figura que controla resultados y no actitudes del trabajador. El reto principal para el Jefe Virtual es administrar su tiempo, logrando un balance entre su tiempo personal y profesional, factor que escapa al análisis del presente trabajo, pero que puede ser ampliado en futuras investigaciones.

A lo largo de la interacción entre las partes, el subordinado incorpora gradualmente la visión general del trabajo y realiza ajustes en su labor para alinearse a ella. Es responsabilidad del jefe construir esa visión y llevarla a cabo a lo largo de la duración del proyecto o emprendimiento. Esta capacidad para comunicar visiones y estrategias generales a través de interacciones puramente virtuales también es un factor clave en el Trabajo a Distancia y puede ser objeto de estudio en otros trabajos más puntuales sobre el tema.

El trabajo asincrónico que puede ocurrir bajo la modalidad de Trabajo a Distancia pone en riesgo la flexibilidad y la "plena disponibilidad" que debe tener el jefe: afecta negativamente a la relación por la presencia de silencios y tiempos muertos que son interpretados con dificultad por las partes, ya que hay, según Durnell Cramton (2001), diferencias en la velocidad de acceso a la información, información distribuida de manera desigual e interpretaciones diferentes sobre la relevancia de determinados datos entre otras barreras propias de trabajar con un equipo geográficamente disperso. Aunque en los casos estudiados el jefe siempre estuvo al alcance del trabajador para responder consultas de cualquier tipo sin demoras, es importante destacar que esta percepción que manifestaron los



subordinados entrevistados es clave para poder construir el vínculo de confianza y es necesario que siga presente aun cuando las tareas no requieran consultas frecuentes. El hecho de que el jefe esté "siempre disponible" abre nuevamente el análisis al estudio de la administración del espacio personal del jefe que, naturalmente, debe ser respetado.

La comunicación sobre el contexto del trabajador es importante para que el jefe pueda comprenderlo, valorar su trabajo y apoyarlo cuando sea necesario, ya que el Trabajo a Distancia amplia el espectro de combinaciones de contextos, culturas, costumbres, idiomas y otras variables que pueden afectar a las interacciones. Si bien en los casos analizados no hubo grandes diferencias en estas variables, pueden ser elementos estudiados en próximos trabajos de campo sobre el tema.

El balance más delicado en el Contrato Psicológico en una Relación Laboral a Distancia pende entre dar autonomía al subordinado y brindarle apoyo cuando es necesario. El jefe pone a disposición su tiempo y todos sus canales de comunicación. Contradictoriamente, el trabajador busca minimizar las interacciones para no entorpecer su trabajo: prefiere no hacer consultas constantemente y esperar al momento pactado para comunicar dudas o problemas escalables. Esta tensión en las expectativas puede prestarse a malos entendidos sobre la dinámica de trabajo, sobre todo en equipos que apenas están conciliando sus rutinas de trabajo. Aunque hay estudios que hablan sobre las necesidades de interacción y la evolución de la comunicación en Equipos Virtuales (como es el caso de Dennis, Fuller y Valacich, 2008, expuestos durante el desarrollo teórico del presente trabajo), la autonomía del trabajador a distancia es un tema que podría ser desarrollado en futuros estudios de campo más específicos, donde se analicen tipos de tarea, nivel de complejidad,

requerimientos del trabajo y otras variables que afectan al análisis y que no fueron explorados con profundidad en esta investigación.

Como se expuso anteriormente, las relaciones laborales a distancia se basan en la comunicación, la cual, de acuerdo a DeSanctis y Monge (1999), suele basarse en la relación: las partes buscan aspectos en común para poder crear intimidad frente a la distancia y para poder crear y mantener la confianza. En contextos de dispersión geográfica, estos aspectos compartidos pueden ser difíciles de encontrar y pueden llegar a frenar el proceso de interacción que las partes necesitan tener para poder trabajar conjuntamente. Por ello, ciertas tareas u organizaciones pueden ser más propensas que otras a la hora de trabajar virtualmente. Adicionalmente, los autores agregan que para pensar "convementemente", resolver conflictos o lograr un consenso, es mejor interactuar cara-a-cara. Los equipos virtuales deberán superar esta limitación a la hora de resolver conflictos que puedan aflorar durante la relación. Otro factor que mencionan estos autores es que existe un proceso de adaptación en el cual las relaciones evolucionan en el contexto de la comunicación electrónica: en este aspecto, los managers y jefes deberán trabajar haciendo foco en la construcción de la relación entre las partes. Respecto a las pautas de comunicación, si bien la bibliografía recomienda que las mismas sean expuestas por adelantado y de manera explícita, como se vio en el Trabajo de Campo, estas pautas cambiarán de acuerdo a las necesidades del trabajo, que son detectadas y mejor conocidas por el subordinado, quien adopta un rol de mayor autonomía y de mayor conocimiento sobre la naturaleza del trabajo, siendo capaz de poner pautas en el trabajo y dejando al jefe en una posición en la que debe aceptar dichas pautas.

La construcción, formación y mantenimiento del Contrato Psicológico son un proceso complejo y de múltiples dimensiones que se ve aún más complejizado por la introducción del componente virtual en las relaciones laborales. La base de construcción de dicho Contrato es, como afirman los autores citados, la comunicación. En el caso de las relaciones laborales a distancia, ambas partes son responsables por la administración de la relación –incluyendo las pautas y protocolos de comunicación. Esto pone a jefe y a subordinado en un nivel de relación lateral que contradice a la relación jerárquica propia del trabajo de relación en dependencia. Es por esto que los Contratos Psicológicos que se forman en las relaciones de Trabajo a Distancia son objetos de estudio que permiten seguir investigando no sólo las particularidades propias de la relación e interacción entre las partes involucradas, sino también los comportamientos peculiares que tendrán los actores que desarrollen sus funciones bajo es quemas de Trabajo a Distancia.

## Referencias Bibliográficas

- Amstrong, M. (2001) a Handbook of Human Resource Management Practice. Capítulo 16: "The psychological contract". Kogan Page. London.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Capítulo 2: "Las personas". McGraw Hill. México DF.
- Daniels, K., Lamond, D., Standen, P. (2000). Managing Telework. Business Press (Thomson Learning). Londres.
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., Song, M. (2001). Getting it Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams. The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 6. (December 2001), pp. 1251-1262
- Rousseau D. M. (1995), Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements. Sage Publications Inc., California.

## Artículos y Fuentes Web

- Armstrong, D. J., P. Cole (2002). Managing distances and differences in geographically distributed work groups. P. J. Hinds, S. Kiesler, eds. *Distributed work*, MIT Press, Cambridge, MA, 167-186.
- Bell, B. S. y Kozlowsky, S. W. J. (2002). "A typology of virtual teams: implications for effective leadership", Group and Organization Management, Vol. 27, n°1, p. 14-49.
- Bergum, S. (2010). How can managers see their subordinates and give feedback at a distance [pdf]. URL: <http://www.telework2010.tic.org.ar/papers/Bergum%20english.pdf>

Bosch-Sijtsema, P. M. (2003). *Virtualness: A new organizational dimension. The relationship between virtualness and knowledge*. Capelle a/d IJssel, the Netherlands: Labyrint.

Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). *Media, tasks, and communication processes- A theory of media synchronicity*.

Durnell Cramton, C (2001). *The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration*. *Organization Science*. Vol. 12, No. 3 (May-Jun., 2001) pp 346-371. URL :<http://www.jstor.org/stable/3086013>

Ensinck, M. G. (2011, Abril 24). *La oficina, en la nube*. *La Nación*. <http://www.lanacion.com.ar/1367696-la-oficina-en-la-nube> Recuperado en Mayo 2012.

Ferreyra, P (2007, Julio 24). *En sólo cuatro años se duplicó el número de teletrabajadores*. *Clarín*. Recuperado de la versión digital en mayo de 2012 desde <http://edant.clarin.com/diario/2007/07/24/sociedad/s-02815.htm>

Gersick, C. J. Y Hackman, J. R. (1990). *Habitual routines in task-performing groups*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 65-97.

Hackman, J. R. Y Walton, R. E. (1986). *Leading groups in organizations*. In P. S. Goodman y asociados (Eds.), *Designing effective work groups*. San Francisco: Josey-Bass.

Himitian, E. (2002, Septiembre 30). *Cada vez más gente trabaja para el exterior*. *La Nación*. Recuperado en mayo de 2012 desde la URL <http://www.lanacion.com.ar/436308-cada-vez-mas-gente-trabaja-para-el-exterior>

- Hinds, P. J Y Bailey, D. E. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization Science*, Vol. 14, No. 6 (Nov. - Dic., 2003), pp. 615-632. URL <http://www.jstor.org/stable/4135124>
- Hofsede, G., (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management, pp 75-89 URL <http://www.jstore.org/stable/222593>
- Jacobson, D. (2007). Interpreting Instant Messaging Context and Meaning in Computer-Mediated Communication. *Journal of Anthropological Research*, Vol. 63. No. 3, pp. 359-381 URL <http://www.jstor.org/stable/20479429>
- Jarvenpaa, S., Knoll, K. Y Leidner, D. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14 (4): 29-64.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E. Y Cannon-Bowers, J. A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. In G. R. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resource management* (Vol. 14, pp. 253-305). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kraut, R. E., Fussell, S. E., Brennan, Seigel, J. (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.
- Manz, C. C. Y Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32. 106-128.

McGrath, J. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22: 147-174.

Morrison, E.W.(1993b). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.

Rizzo, Francisco. (2010, Septiembre 3). Hablemos de cifras: ¿Cuántos teletrabajadores hay en Argentina? <http://www.jobing.com.ar/2010/09/hablemos-cifras-%C2%BFcuantos-teletrabajadores-hay-en-argentina/> Recuperado en Mayo de 2012.

Rosario, Jimmy, 2005, "La Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC). Su uso como Herramienta para el Fortalecimiento y el Desarrollo de la Educación Virtual". [http:// www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=218](http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=218) Recuperado en octubre de 2009

Saralegui, R. (2004, Abril 4). Oficinas virtuales en la casa. *La Nación*. <http://www.lanacion.com.ar/589171-oficinas-virtuales-en-la-casa> Recuperado en Mayo de 2012

Subiza, M. E. (2011, agosto 21). El desafío de liderar un equipo a distancia. *La Nación*. <http://www.lanacion.com.ar/1399291-el-desafio-de-liderar-un-equipo-a-distancia>. Recuperado en Mayo de 2012.

Wong, S.-S., y Burtong, R. M. (2000). Virtual teams: What are their characteristics, and impact on team performance? *Computational and Mathematical Organization Theory*, 6, 339-360.

Zaccaro, S. J. Y Burke, C. S. (1998). Team versus crew leadership: Differences and similarities. In R. J. Klimoski (Chair), *When is a work team a crew – and does it*

matter? Symposium conducted at the 13th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX.

Zack, M. (1993). Interactivity and communication mode choice in ongoing management groups. *Information Systems Research*, 4: 207-239.



## **Anexo Encuestas**

### **Preguntas para Jefes**

1. ¿Cuál es su expectativa general respecto al trabajo y a las interacciones con su subordinado?
2. ¿Cuál es, en su opinión, la frecuencia de comunicación que deberían tener?
3. ¿Qué tipo de interacciones deberían tener con su subordinado? ¿Deberían ser enfocadas exclusivamente en tareas específicas y requerimientos, enfocadas a la Estrategia del Negocio o la Compañía o debería haber espacio para conversaciones personales y sociales?
4. ¿Con qué frecuencia cree que su subordinado debería hacerle consultas sobre el trabajo que debe desarrollar?
5. ¿Qué autonomía se necesita para ejecutar el trabajo que su subordinado realiza? ¿Qué problemas debería poder resolver de manera autónoma?

### **Preguntas para Subordinados**

6. ¿Cuál es su expectativa general respecto al trabajo y a las interacciones con su jefe?
7. ¿Cuál es, en su opinión, la frecuencia de comunicación que deberían tener?
8. ¿Qué tipo de interacciones deberían tener con su jefe? ¿Deberían ser enfocadas exclusivamente en tareas específicas y requerimientos, enfocadas a la Estrategia del Negocio o la Compañía o debería haber espacio para conversaciones personales y sociales?
9. ¿Con qué frecuencia cree que puede hacerle consultas a su jefe sobre el trabajo que usted debe desarrollar?
10. ¿Qué autonomía se necesita para ejecutar su trabajo? ¿Qué problemas debería poder resolver de manera autónoma?

## Anexo Matriz de Resultados

Caso 1		
Organización	Pro Mujer Internacional	
Locaciones y horarios	Argentina / Estados Unidos, 2 horas de diferencia horaria	
Cultura e Idioma	Jefa Argentina Relocalizada. Empleado Argentino. Idioma: español	
Antigüedad	6 meses	
Empleados	Jefa: Gabriela Salvador	Empleado: Osvaldo Sosa Quiroga
Expectativa general	<p>Mi trabajo involucra liderar el diseño, planificación, implementación, operación y monitoreo de programas de salud para una organización que trabaja en 5 países de Latinoamérica. En cada país, cuento con un gerente de Salud que responde a un director de país en el área de operaciones. Trabajan directamente con mi equipo en todos los aspectos técnicos del área.</p>	<p>El trabajo se desarrolla de manera muy cordial, los objetivos generales son definidos previamente y luego con el correr del tiempo se efectúan los ajustes necesarios para corregir desviaciones y así poder lograr metas y objetivos. Resulta fundamental que exista buen diálogo y que la visión de las estrategias sea compartida, es decir, que ambas partes tengan un pensamiento similar y objetivos laborales comunes.</p>
Frecuencia de comunicación	<p>La frecuencia de comunicación está ligada a programas y proyectos particulares. Los gerentes de salud a nivel local responden a un director de país, quién monitorea y supervisa las operaciones cotidianas. Este elemento de «gerenciamiento compartido» descomprime la necesidad de «intensidad» en la frecuencia de comunicación remota para lo que no está atado a proyectos específicos. La frecuencia de comunicación entonces varía de país a país, dependiendo de las iniciativas y proyectos que se estén incorporando, pero en promedio, la comunicación verbal es semanal y la gestión se apoya enormemente en entrega de resultados por plazos establecidos. Si no hubiera un director de país gestionando el nivel de comunicación, necesitaría ser mucho más alto. Como ejemplo, uno de mis subordinados responde directa y únicamente a mí. Con este empleado la frecuencia de comunicación es diaria y extendida. El patrón de comunicaciones es acordado mutuamente, varía enormemente dependiendo de la intensidad de los proyectos y exige mucha flexibilidad por parte del empleador cuando maneja remotamente un equipo extenso.</p>	<p>La comunicación habitualmente es en períodos quincenales. Aunque si existen proyectos puntuales o implementaciones de iniciativas, la comunicación puede ser diaria. La forma de comunicación fue pactada en cuanto al medio tecnológico elegido (Skype) pero no en cuanto a la periodicidad. Cabe destacar que resulta muy beneficioso poder comunicarse en cualquier momento, aunque pueda suceder que la comunicación se vea retrasada en 24 o 48 horas por motivo de viaje o falta de acceso tecnológico del lugar donde nos encontramos.</p>

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES LABORALES A DISTANCIA

Oswaldo Sosa Echanis

<p>Tipo de interacciones</p>	<p>En un espacio físico, como una oficina, todos los tipos de conversaciones mencionadas [tareas específicas, estrategia de negocio, conversaciones personales] suceden naturalmente y son cruciales para la buena interacción ente el personal. Cuando la comunicación es remota, esta interacción es mucho más difícil y el espacio para conversaciones no puntuales se diluye. Es muy importante conseguir un balance en la comunicación remota y alternar visitas de campo, ya que si se pierde la noción del contexto en que se desempeña día a día un empleado, es difícil que el mismo se sienta apoyado, comprendido y valorado.</p>	<p>En la comunicación, si bien se circunscribe a lo laboral, existe un espacio para desarrollar temas personales y sociales. De todos modos los tiempos de comunicación siempre se respetan a los fines de no entorpecer a la agenda laboral de las partes.</p>
<p>Frecuencia de consulta</p>	<p>El empleador tiene que demostrar completa flexibilidad en estos casos, ya que si no responde a los requerimientos cotidianos de su empleado, el mismo eventualmente opta por «no consultar» al no sentirse escuchado. Esto pone en riesgo la gestión. Considero que el tener mucha disponibilidad en una de las dificultades más grandes para el empleador, ya que al hacer una gestión múltiple esto se vuelve una carga enorme. No hay horario de oficina y es muy difícil lograr un balance de tiempo laboral/personal. Esto, claro está, varía de acuerdo al tamaño de la organización.</p>	<p>En lo personal, cuento con libertad para hacer consultas en cualquier momento, siempre que se respeten los horarios laborales.</p>
<p>Autonomía esperada</p>	<p>El trabajo remoto es sólo para gente que es capaz de manejarse con independencia, tener orden en el manejo efectivo de su tiempo y rigurosidad a la hora de cumplir con entregables. El trabajo remoto depende en gran medida de la definición de «entregables» y el cumplimiento de plazos. El empleador no puede controlar horarios, asistencia o uso del tiempo a nivel remoto, por lo que la capacidad de medir la labor de sus empleados a partir del cumplimiento de objetivos es la herramienta más importante.</p>	<p>Desde que se fijan las Iniciativas y Objetivos de la tarea, cuanto con total libertad de realizar actividades, siempre que estén en un marco lógico de acciones, disponiendo de la capacidad necesaria para tomar decisiones y actuar en consecuencia.</p>

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES LABORALES A DISTANCIA  
 Osvaldo Sosa Echanis

Caso 2		
Organización	DocuXplorer	
Locaciones y horarios	Argentina / Estados Unidos, 2 horas	
Cultura e Idioma	Jefe y Empleado americanos. Empleado relocado en Argentina. Idioma: inglés.	
Antigüedad	2 años	
Empleados	Jefe: Ron Wyman	Empleado: Matthew Paulsen
Expectativa general	<p>Dado que mis empleados trabajan remotamente, es muy importante mantenerme en contacto con ellos regularmente. Programo reuniones semanales de status y tengo conversaciones diarias continuas con ellos por teléfono y a través de herramientas de mensajería instantánea como Skype. Espero que mis empleados trabajen tan dura y productivamente desde sus casas como lo harían desde una oficina.</p>	<p>Soy muy independiente y disfruto trabajar en proyectos con la menor cantidad de interrupciones posibles. Sin embargo, entiendo que el senior management espera actualizaciones constantes de sus empleados así que hago lo mejor para proveer actualizaciones diarias. Si se trata de un proyecto urgente, estas actualizaciones se hacen más frecuentes. Prefiero las actualizaciones por e-mail en caso de que no haya preguntas o issues, pero si las hay, prefiero una llamada telefónica.</p>
Frecuencia de comunicación	<p>No existe la «sobre comunicación». Para los empleados trabajando remotamente, esto puede ser un poco desafiante ya que no estarán fácilmente accesibles si están ocupados con clientes o fuera de la oficina almorzando. Es importante darse cuenta de que no se puede esperar una respuesta instantánea de un empleado inmediatamente después de «mensajearlo/llamarlo» ya que puede que el empleado no esté disponible. Sin embargo, típicamente, proactivamente me comunico con los empleados 3 o 4 veces al día para sesiones «touch base». Semanalmente, también se planean reuniones de status. Adicionalmente también tenemos reuniones mensuales para proyectos específicos (por ejemplo, iniciativas de SEO).</p>	<p>La frecuencia de comunicación realmente varía en proyectos y tareas específicas. Mi jefe programa reuniones semanales para revisar el estado de proyectos pendientes, pero yo pienso que podrían ser reducidas a una por mes ya que típicamente, toman 1-2 horas por semana (8 horas al mes), lo cual es una cantidad significativa para gastar en reuniones virtuales (Skype).</p>

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES LABORALES A DISTANCIA

Oswaldo Sosa Echanis

<p>Tipo de interacciones</p>	<p>La empresa es pequeña y el personal está instaurado. Como resultado, hay relaciones personales entrelazadas con relaciones de negocio. Mi personal está compuesto por personas maduras y profesionales que saben cómo distinguir entre ambas cosas. Las reuniones programadas para un propósito específico deben enfocarse en este tema en particular, mientras que las llamadas «<i>touch-base</i>» típicamente son mucho más informales y tienen tiempo para actualizarse en las vidas de los otros con anécdotas personales.</p>	<p>Las interacciones deben ser telefónicas (GoToMeeting o Skype) o por vía e-mail. El tipo de interacción depende del proyecto o la tarea en cuestión. Las reuniones de status pueden ser fácilmente llevadas a cabo por teléfono, pero algo como la revisión del desempeño de un empleado u otros asuntos relacionados con Recursos Humanos deben ser siempre a través de video conferencias o de manera presencial si es posible. La conversación social es siempre un buen comienzo para las reuniones, pero creo que debe ser limitada dado que debe haber un límite entre la relación personal y profesional de un jefe y quien le reporta directamente.</p>
<p>Frecuencia de consulta</p>	<p>No existen las preguntas estúpidas. Con esto dicho, aliento a mis empleados a preguntar cuantas preguntas sientan necesarias hacer. Si ellos no hacen preguntas, puede asumirse que no están interesados en ese proyecto particular o en esa tarea.</p>	<p>Mi jefe tiene una mentalidad muy abierta y acepta las preguntas. Por lo tanto, puedo hacer tantas consultas acerca de mi rol/trabajo como me sea posible. Sin embargo, yo las limito y mantengo una lista de cualquier pregunta que tengo para cubrir durante la reunión semanales de estatus en vez de estar llamando a mi jefe cada vez que surge una pregunta.</p>
<p>Autonomía esperada</p>	<p>Doy a mis empleados mucho espacio en términos de toma de decisiones y autonomía. No me gusta llevarlos de la mano y tener que estar alentando a mis empleados a hacer las cosas correctas y a tomar decisiones de negocio correctas a favor de los mejores intereses de la compañía. Por otro lado, cuando surgen preocupaciones que requieren decisiones o acciones de un empleado de nivel C (CEO, CFO, CIO), entonces ellos saben que no deben sentirse incómodos al escalar el <i>issue</i> al líder senior.</p>	<p>Mi trabajo es parte de un equipo, así que aunque hay cierta autonomía, es limitada. Me baso en el feedback de mi equipo de soporte técnico así como también en mi equipo de contabilidad, por lo tanto es necesario tener comunicaciones de manera continua y regularmente. La autonomía es buena cuando hay proyectos específicos a realizarse donde no se involucren otros miembros del equipo. La compañía alienta la proactividad, el pensamiento independiente y la toma de decisiones, por lo que la mayoría de los problemas que encuentro (75% o más) pueden ser resueltos por mí mismo.</p>

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES LABORALES A DISTANCIA

Oswaldo Sosa Echanis

Caso 3		
Organización	Gorilla Systems LTD	
Locaciones y horarios	Argentina / Irlanda, 5 horas	
Cultura e Idioma	Jefe venezolano localizado en Irlanda. Empleado Argentino. Idioma: español	
Antigüedad	6 meses	
Empleados	Jefe: Diego Solórzano	Empleado: Martín Pascualón
Expectativa general	Claridad en la comunicación: preguntar si hay algo que no queda claro. Honestidad y sobre todo respetar los tiempos que acordemos para completar el trabajo.	Que las tareas a realizar estén bien detalladas y claras. Que se aclare cuando hay que ajustarse exactamente a un requerimiento y cuándo se puede ser creativo.
Frecuencia de comunicación	La comunicación debe ser diaria al menos una vez al día a horas determinadas y previamente acordadas con el empleado.	La comunicación debe ser diaria, con un resumen al final de la jornada de trabajo. De ser posible, debería haber pequeñas charlas en equipo sobre las dificultades que se están teniendo. Las comunicaciones se dan por proyectos particulares como para tomar un panorama general del trabajo.
Tipo de interacciones	Es importante concentrarse en hablar del trabajo, pero también estar al tanto de lo que pasa en la vida del empleado a nivel personal que pueda afectar su performance a nivel profesional.	Al tratarse de un estilo de trabajo no presencial, es bueno lograr conversaciones personales y sociales, de modo de poder capturar parámetros ambientales de la otra persona y así poder lograr establecer un vínculo de confianza.
Frecuencia de consulta	Continuamente. Mientras más preguntas, mejor, para que todo vaya quedando claro. También el empleado debe hacer entregas diarias del progreso que va a haciendo para estar seguros que todo está quedando como se espera.	En caso de que sean consultas de especificación de tareas, cada vez que se requiera.
Autonomía esperada	El empleado debe tener una buena comprensión de los requerimientos. Luego tiene total autonomía para completar la tarea requerida siguiendo las instrucciones que se le indicaron. La clave es que las instrucciones y los requerimientos estén claros.	En mi caso, todas las tareas que no requieran la interacción directa con ciertos clientes a los cuales no tengo acceso.

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES LABORALES A DISTANCIA

Oswaldo Sosa Echanis

Caso 4		
Organización	Universidad de Harvard	
Locaciones y horarios	Argentina / Estados Unidos, 2 horas	
Cultura e Idioma	Empleada Argentina bilingüe, Jefe Argentino Bilingüe relocalizado en Estados Unidos	
Antigüedad	1 año	
Empleados	Jefe: Ricardo Perez-Truglia	Empleada: Fiorella Benedetti
Expectativa general	He contratado en el pasado a varios Asistentes de Investigación. La interacción es normal. La expectativa es cumplir un objetivo claro (como armar una base de datos), pero en el proceso uno espera creatividad y eficiencia.	El trabajo consistía en armar una base de datos en base a artículos periodísticos y otros documentos. Esa base luego iba a servir para escribir un trabajo de investigación. Dado que yo estaba más cerca de los datos que mi jefe, juntos íbamos armando los criterios para el armado de la base.
Frecuencia de comunicación	Semanalmente y por objetivos puntuales. El patrón no es especificado por ninguna de las partes, emerge naturalmente del tipo de tarea que se requiere.	En principio no teníamos una frecuencia estipulada para comunicaciones. A veces, pasaban varias semanas sin hablar y en otras épocas teníamos mucho contacto por correo electrónico en una misma semana además de una cita por Skype. En general, la comunicación era más intensa al inicio de una tarea, cuando teníamos que ponernos de acuerdo en los criterios. Luego, cuando el trabajo se hacía más monótono, el intercambio se hacía menos frecuente.
Tipo de interacciones	El 80% es sobre la tarea particular en cuestión, un 10% sobre objetivos de mediano plazo y un 10% sobre cuestiones puramente recreativas.	En general se hablaba de trabajo, pero normalmente los primeros minutos de las interacciones por Skype eran sobre alguna novedad personal (como avances en mis estudios, algún conocido en común que teníamos, etc). Durante las conversaciones siempre había espacio para algún chiste o un momento de distracción.
Frecuencia de consulta	Por el tipo de tareas involucradas, en el mejor de los casos la persona es muy capaz y creativa y requiere muy poco seguimiento.	Podía hacer consultas en cualquier momento a mi jefe y él nunca se demoraba en responderme.
Autonomía esperada	Mucha autonomía. Idealmente solo debo intervenir cuando el asistente necesita mi ayuda cuando sospecha que alguna decisión puede tener efecto sobre cuestiones más generales que escapan los objetivos inmediatos de su tarea.	En la medida que iba avanzando con la tarea de carga de datos, iban surgiendo dilemas (como por ejemplo, cómo dejar registrado el nivel de calidad de los datos cargados). En esos casos, yo armaba una estrategia para resolver estos dilemas y se la enviaba a mi jefe por correo y luego lo charlábamos por Skype. Luego mi jefe me respondía si estaba de acuerdo o no y me hacía algunas modificaciones o sugerencias. Una vez que la estrategia quedaba consensuada, yo continuaba con la carga de datos de forma autónoma.

