



Maestría en Estudios Organizacionales

El desarrollo de la confianza en equipos distribuidos.

¿Una posibilidad remota?

Alumna: Marcela Veinsten

Mentor: Sebastián Steizel

Buenos Aires, julio de 2013

Índice

ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2.1 Propósito de la Investigación	8
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO CONCEPTUAL.....	12
2.1 Equipos Remotos.....	12
2.2 Desarrollo de la Confianza	14
2.2.1 La confianza en equipos remotos	17
2.3 Tratamiento del Conflicto	19
2.4 Uso de Medios Tecnológicos de Comunicación.....	22
3. METODOLOGÍA.....	30
3.1 Enfoque Metodológico.....	30
3.2 Unidad de Análisis	32
3.3 Recolección de Datos	32
3.4 Selección de Casos	35
3.5 Estrategia de Análisis.....	36
4. RESULTADOS	38
4.1 Características de los Equipos de Desarrollo de Sistemas	38
4.2 Características de las Empresas	40
4.3 Equipo A	41
Conformación - Reporte.....	41
Características del Proyecto	42
Percepción de Confianza.....	42
Comunicación mediada por la Tecnología.....	47
Tratamiento del Conflicto	52
4.4 Equipo B.....	57
Conformación – Reporte	57
Características del Proyecto	58
Percepción de Confianza.....	58
Comunicación Mediada por la Tecnología	62
Tratamiento del Conflicto	64

4.5	Equipo C.....	67
	Conformación – Reporte	67
	Características del Proyecto	69
	Percepción de Confianza.....	69
	Comunicación mediada por la Tecnología.....	73
	Tratamiento del Conflicto	79
5.	DISCUSIÓN.....	84
5.1	Confianza.....	84
5.2	Comunicación Mediada por la Tecnología.....	92
5.3	Tratamiento del Conflicto	101
5.4	La Construcción de Confianza y su Relación con los Otros Procesos.....	105
6.	CONCLUSIONES	109
6.1	Implicancias para la Práctica	114
6.2	Limitaciones.....	116
7.	REFERENCIAS.....	119
8.	ANEXOS	123
	Anexo 1. Datos Consolidados de Personas Entrevistadas y Proyectos	123
	Anexo 2 - Guía de Entrevista.....	124
	Anexo 3 – Cuestionario Confianza.....	125
	Anexo 4 – Cuestionario Conflicto	126

Agradecimientos

Este apartado es el único que no presenta condiciones ni exigencias de estilo.

Es el espacio de la reflexión personal sobre el trayecto formativo y del despliegue emotivo. Es la oportunidad de expresar mi gratitud a quienes colaboraron para que este proceso fuera posible o más sencillo o más agradable o incluso más desafiante.

Agradezco primero a mi gran amor Dany, impulsor y compañero incansable de mis variados proyectos, que con apoyo incondicional fue quien desde el primer día me animó a animarme, como siempre. A pesar de muchos viernes sin energía para salir, sábados sin desayunos compartidos y domingos en los que muy temprano en sus palabras hacía “abandono de lecho” para leer y no perderme el día en familia.

A mis hijas, Camila, Julieta y Malena, porque compartieron generosamente sus momentos de aprendizaje con los míos, por las veces que dejé de cocinar los acostumbrados budines “finde semaneros” para leer papers y por muchos días que en silencio, cada una enfrascada en su lectura, compartimos mesas de libros, bromas y quejas.

Gracias a todo el cuerpo docente, mezcla rara de profesionales maravillosos y buena gente que hicieron que el aprendizaje sea muy placentero.

A Daniel Vázquez por su excelsa transposición didáctica, a Roberto M. Nogueira y a María Inés Barbero por su generosidad en compartir su saber y calidez de trato, a Guillermo Dabos por su seriedad académica y rigurosidad metodológica, a Facundo Albornoz por la buena onda y sencillez con la que me introdujo, al igual que Gustavo Seijo, en un mundo algo desconocido, a Alejandra Navarro y Mercedes Virgilio por brindarnos herramientas para el análisis y la producción y a todo el equipo que conforma la MAEO, en sus diversas propuestas docentes.

A mis compañeros de cohorte y cohortes variadas, algunos amigos queridos, con quienes y de quienes aprendí, por sus aportes en clase, por hacer equipo y por sus críticas muy atinadas. Por la responsabilidad y la dedicación hacia la tarea, por el respeto y la valoración de la diversidad, por el buen humor, por los cafés y almuerzos compartidos, por facilitarme contactos, por la entrega personal de cada uno.

Agradezco especialmente a Sebastián Steizel quien hace casi tres años me sugirió que no ingresara en la carrera de Especialización en Recursos Humanos y me invitó a que mirara de qué se trataba la MAEO. Empecé este viaje de su mano y volví a tomarla al final, para que fuera mi guía y tutor de tesis. ¡Gracias!

Mi profunda gratitud a Mariana Chudnovsky por su compromiso y pasión por la tarea y su especial apoyo cuando la confianza en llegar a finalizar la tesis decreció.

A Cecilia Moyano, quien desde detrás de escena atendió consultas y derivó inquietudes siempre con la mejor disposición a dar las respuestas necesarias junto a su permanente sonrisa.

Y obviamente al gran director y luthier de esta orquesta, Ernesto Gore, quien hizo que estas experiencias fueran posibles.

Cierro esta etapa con la esperanza e intención de seguir vinculada con la Universidad.

Aprender es gozar y confieso que he gozado.

Gracias nuevamente a todos.

ABSTRACT

El desarrollo de la confianza en los equipos remotos es producto de varias condiciones internas y externas al equipo interrelacionadas e interdependientes.

Ha sido estudiado en diversos contextos analizando su impacto en los resultados y su relación con otros procesos socioemocionales y de tarea, encontrando modelos variados de explicación. Más allá de los diferentes hallazgos, todos concluyen que es un requisito indispensable en equipos que trabajan en forma distribuida.

El presente estudio de carácter cualitativo en equipos de trabajo temporales dedicados al desarrollo de aplicaciones de sistemas nos ha permitido explorar el desarrollo de la confianza y su relación con dos procesos de equipo: la comunicación mediada por la tecnología y el tratamiento de los conflictos. Nos hemos preguntado cómo se desarrolla la confianza en estos equipos y cuál es su relación con el uso de los medios y la forma de abordar el conflicto.

Hemos encontrado que en este tipo de equipo la confianza se construye y se mantiene principalmente cuando los miembros valoran el aporte técnico de cada integrante. Se prioriza la confianza en las competencias profesionales respecto de los otros tipos de confianza.

Si bien el uso diferenciado de los medios de comunicación y su grado de sincronía son contemplados en los intercambios, no se ha encontrado un patrón común que permita establecer una relación entre la forma que asume este proceso y el nivel de confianza desarrollado.

Los conflictos que presentan mayor relevancia desde la percepción de estos equipos son aquellos asociados a la tarea. No se ha observado una relación estrecha entre la forma de tratamiento del conflicto y el nivel de desarrollo de confianza alcanzado.

Reflexionamos finalmente sobre el aporte de este estudio a la teoría del desarrollo de la confianza en los equipos remotos y algunas implicancias prácticas de los hallazgos obtenidos.

Palabras clave: equipos remotos, confianza, tratamiento de conflicto, comunicación mediada por la tecnología.

1. INTRODUCCIÓN

“In virtual teams, where members rely on IT-mediated interactions, successful collaboration depends on trust” (Jarvenpaa, Shaw y Staples, 2004, p.250)

El trabajo a distancia es una modalidad creciente en el ámbito organizacional. La posibilidad de trabajar en equipos distribuidos ofrece a las empresas la oportunidad de aprovechar los conocimientos y habilidades de sus miembros sin depender de la localización, permite optimizar tiempos por la amplitud de franjas horarias y ahorrar costos de transacción (Powell, Piccoli e Ives, 2004; Martins, Gilson y Maynard, 2004; Horwitz, Bravington y Silvis, 2006; Ebrahim, Ahmed y Taha, 2009)

Esta modalidad de trabajo exige cruzar fronteras geográficas, culturales, lingüísticas, temporales y en ocasiones hasta organizacionales, para producir juntos. Estas condiciones generan nuevos problemas y desafíos para la gestión y para la producción conjunta, nos convoca a repensar el diseño organizativo, a analizar la manera en que gestionamos los equipos, a revisar los procesos internos de trabajo y especialmente a redefinir la forma habitual de comunicarse.

Cualquier organización que incluya en sus equipos de trabajo la modalidad remota, se encuentra impelida a analizar cuáles son las características particulares de esta forma de trabajo para comprenderla y acompañarla, quebrando algunos paradigmas de trabajo tradicionales.

A partir de esta nueva forma de trabajo en expansión y entendiendo que son muchas las implicancias organizacionales de su implementación, el propósito de este proyecto de investigación es comprender, sin negar la relevancia de otros factores organizacionales, uno de los procesos que los estudios presentan como central para la posibilidad de trabajo en equipos distribuidos: **la construcción de confianza entre sus miembros.**

La confianza es uno de los componentes que se identifican como necesarios para el trabajo en equipos remotos eficientes (Handy, 1995; Jarvenpaa y Leidner, 1999;

Horwitz y otros, 2006). Su construcción y mantenimiento dentro de los equipos de trabajo es analizado como uno de los procesos interpersonales que los orientan hacia el logro de sus objetivos e impactan en el desempeño y en la satisfacción de sus integrantes (Powell y otros, 2004).

Pensadores de todos los ámbitos y épocas han hecho mención a la confianza y su relevancia en las interacciones. Tal como lo señala Rafael Echeverría “Todas las relaciones sociales que no se basan en la fuerza requieren sustentarse en la confianza. Este es el elemento unificador básico, el que hace de cemento en la relación” (2001, p.109)

2.1 Propósito de la Investigación

Con esta investigación nos proponemos explorar, describir, analizar y finalmente entender cómo se percibe la construcción de confianza en los equipos remotos dedicados al desarrollo de sistemas de información y cómo operan los procesos de comunicación y de resolución de conflictos en su desarrollo y mantenimiento.

Con el presente estudio esperamos ampliar nuestra comprensión acerca del funcionamiento de los equipos distribuidos, generar proposiciones para futuras investigaciones y pensar acciones con implicación práctica en las organizaciones.

Tal como lo señala la literatura, la interdependencia que requiere el trabajo en equipo, precisa el sostén de confianza y los procesos comunicacionales se señalan como indispensables para su construcción y mantenimiento en el devenir de la tarea compartida. (Mayer y otros, 1995; Jarvenpaa y Leidner, 1999)

La distancia genera asimismo, mayor dificultad para alinearse y para dirimir conflictos cuando surgen en el seno de equipo. La menor estructuración que genera la dispersión geográfica otorga a la confianza entonces, un rol protagónico en la posibilidad de trabajo con miembros distribuidos. Desde el análisis efectuado por la teoría de las atribuciones y en función de los estudios de Dirk y Ferrin (2003) la confianza asume un rol compensatorio y de moderación en la interpretación de las conductas de los demás. Los resultados de sus estudios vinculados a las

recompensas, encuentran que las atribuciones que las personas tienen respecto de las otras, afecta la construcción de confianza. “*Trust fill in the gaps*” (Jarvenpaa y otros, 2004, p.253)

En función de la literatura del campo, entendemos que el desarrollo y el mantenimiento de la confianza como percepción dentro de los equipos de proyecto con funcionamiento remoto, se explica en parte por la modalidad que asumen los procesos de comunicación establecidos en dichos equipos y por la forma en la que se abordan los conflictos que surgen en las interacciones.

Para construir esta percepción y sostenerla en el tiempo, la comunicación sincrónica y especialmente los encuentros presenciales en los inicios del proyecto conjunto, se presenta como una de las prácticas a implementar (Jarvenpaa y Leidner, 1999). Según lo expresa Handy (1995, p. 46) “*trust needs touch*” haciendo alusión a la necesidad de contacto personal para lograrlo.

El tratamiento de las situaciones conflictivas, el segundo de los factores que analizaremos con relación a la construcción de confianza, lo entendemos como acciones tendientes a resolver problemas que obstaculizan la tarea del equipo e impiden o dificultan la consecución de sus objetivos en los plazos definidos, pudiendo ser dificultades vinculadas a la tarea o conflictos asociados a las relaciones interpersonales. (Jarvenpaa y otros, 1998).

En el presente trabajo centrado en el desarrollo de la confianza, nos interesa conocer cómo se desarrollan los procesos internos de los equipos y su relación con la mencionada construcción. Es importante destacar que el desarrollo de la confianza es concebido como un proceso interno de equipo, dentro de la categoría de procesos socioemocionales, al igual que el tratamiento de los conflictos. En cambio, los procesos comunicacionales, son categorizados como procesos de acción dentro de los procesos de tarea. (Powell y otros, 2004).

Si bien el foco de interés se centra en los mencionados procesos de equipo, debido al carácter exploratorio y flexible del estudio tomaremos aquellas temáticas que surjan en el discurso de los entrevistados que enriquezcan la comprensión del fenómeno a analizar.

Sin desconocer la relevancia ni su impacto en el funcionamiento de los equipos de trabajo, en esta investigación no se indagarán inicialmente los componentes identificados como entradas o *Inputs*, vinculados la conformación grupal, las características de la tarea, las condiciones organizacionales; ni el impacto de la confianza en los resultados o *Outputs*.

Nuestro interés se centra en la percepción de confianza y su relación con los procesos internos mencionados. Partiendo de este interés orientan la investigación las siguientes preguntas:

- **¿Cómo perciben los miembros de equipos remotos el desarrollo de la confianza?**
- **¿Cuál es la relación entre la utilización de los medios de comunicación y la construcción de confianza?**
- **¿Cuál es la relación entre los procesos de resolución de conflictos y la construcción de confianza?**

Tal como lo hemos mencionado, por las características exploratorias y flexibles de la investigación, tomamos estas preguntas como preliminares y los conceptos centrales como guías para el trabajo de campo, sin que por ello restrinjan la posibilidad de tomar aspectos emergentes (Mendizábal, 2006)

Para intentar responder a las preguntas de investigación planteadas indagamos cómo los miembros perciben la confianza en sus respectivos equipos remotos y de qué manera operan los procesos internos de los equipos que, según la literatura, inciden en el desarrollo de la confianza.

Se entiende por procesos de equipo a cómo éstos logran sus resultados, a aquellas acciones que realizan los miembros del equipo en forma interdependiente para convertir las entradas en resultados mediante actividades orientadas a organizar la tarea para lograr sus objetivos (Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001; Powell y otros, 2004). Las investigaciones acerca de los equipos remotos sostienen que dentro de estos procesos, el grado de sincronía de las comunicaciones (Maznevski y Chudoba, 2001) y la pronta resolución de los conflictos (Jarvenpaa y otros, 1998) impactan

positivamente en el desarrollo de la confianza, concebido también como un proceso de carácter socioemocional.

El primero de los procesos se vincula con las prácticas comunicacionales y la mediación tecnológica que caracteriza a los intercambios en los equipos distribuidos. Analizamos si la sincronía en la comunicación, es percibida como una característica valiosa en la generación de confianza.

El segundo pretende comprender cómo incide el modo de tratamiento del conflicto en la construcción y mantenimiento de la confianza.

Para responder a las preguntas se llevó a cabo un estudio cualitativo exploratorio que toma como unidad de análisis a equipos remotos temporales, conformados *ad hoc*, dedicados al desarrollo de sistemas de información.

En el apartado siguiente plantearemos el marco conceptual sobre las características de funcionamiento de los equipos remotos, las principales investigaciones acerca de la confianza y de los procesos de equipo mencionados que impactan sobre ella.

Luego explicitaremos la metodología que utilizamos en el estudio de campo, los criterios de selección de casos y las técnicas de recolección de datos.

Los datos obtenidos se presentan en el tercer apartado, agrupado por cada equipo de trabajo analizado y las temáticas centrales incluidas en las preguntas que orientaron el estudio.

El cuarto acápite se dedica a la discusión de los resultados y al análisis de los datos comparando los resultados obtenidos a la luz del marco conceptual presentado.

Por último, planteamos las conclusiones con las principales proposiciones que podrían ser objeto de estudio en futuras investigaciones, las limitaciones del mismo y las implicaciones prácticas que surgen de este trabajo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO CONCEPTUAL

En el presente acápite recorreremos la literatura que integra los estudios teóricos y de campo sobre el funcionamiento de los equipos remotos.

Para facilitar su lectura y consensuar significados, organizaremos la presentación primero definiendo qué entendemos por equipos remotos y luego sintetizando las investigaciones acerca del desarrollo de la confianza en equipos distribuidos, el tratamiento del conflicto y el uso diferenciado de los medios tecnológicos para la comunicación, en el marco de los procesos de equipo.

Este recorrido conceptual nos permitirá analizar el desarrollo de la confianza partiendo de los estudios efectuados en el marco de los equipos distribuidos así como comprender cómo impactan los procesos de comunicación mediados por la tecnología y el tratamiento de las situaciones conflictivas en su construcción.

2.1 Equipos Remotos

Partimos de la concepción de equipo de trabajo como un grupo de personas que tiene un propósito compartido y tareas interdependientes. Dentro de los equipos de trabajo, haremos referencia especialmente a los equipos remotos o virtuales utilizando las categorías más difundidas en el ámbito de la literatura del campo: a) sus miembros se encuentran geográficamente dispersos y b) utilizan la tecnología de la información (TIC) como medio habitual para la comunicación y coordinación de las tareas del equipo (Hinds y Bailey, 2003; Jarvenpaa y Leidner, 1999; Maznevski y Chudoba, 2000; Walther, 1995; Walther y Burgoon, 1992; Watson-Manheim y Bélanger, 2007).

Estas características exigen el cruce de diversas fronteras de carácter geográfico, cultural, temporal y en ocasiones organizacional, lo cual complejiza la gestión.

A los fines de esta investigación consideraremos equipos remotos a aquellos cuyos integrantes no comparten un único espacio físico por lo que la mayor parte del

tiempo se vinculan a través de medios de comunicación alternativos al cara a cara para sus intercambios, tales como el correo electrónico, el teléfono, los mensajes de voz, las videoconferencias, los chats, los sistemas de votación en línea, etc. Pueden estar conformados por la totalidad de sus integrantes sin contacto presencial frecuente o contar con la mayoría de ellos desplazada geográficamente.

Esta distribución geográfica presenta nuevos desafíos en términos de coordinación de tareas y de establecimiento de vínculos, así como el desarrollo de nuevas competencias en sus miembros y un estilo de liderazgo que acompañe desde la gestión, esta modalidad de trabajo.

Las diferencias culturales, las diferencias horarias, las diferencias lingüísticas, la comunicación mediada por la tecnología son algunos de los escollos que deben ser sorteados para obtener buenos resultados en los equipos distribuidos.

Horwitz y otros (2006) identifican como los principales desafíos la determinación de la tecnología de comunicación a utilizar, la selección de los miembros para conformar al equipo, la habilidad para construir confianza, la capacidad de resolución de conflictos y lograr productividad con poca supervisión directa.

Todos estos desafíos hacen referencia a los procesos de equipo y cómo operan su forma de desarrollo en los resultados.

El desarrollo de la confianza, eje de nuestro trabajo, es un proceso de equipo de carácter socioemocional, al igual que el tratamiento del conflicto. Estos procesos hacen referencia a la construcción de vínculos entre las personas.

La otra dimensión a estudiar, el uso de los medios de comunicación, forma parte de los procesos denominados de tarea, orientados a la consecución de los objetivos.

Partiremos por conceptualizar la noción de confianza y las principales investigaciones efectuadas en el marco de equipos distribuidos y luego sobre el tratamiento del conflicto y el uso de la tecnología como medio preponderante de comunicación.

2.2 Desarrollo de la Confianza

Antes de analizar este proceso en el seno de los equipos remotos, definiremos qué entienden los expertos por confianza.

Mayer y otros (1995) definen la confianza como la disposición y voluntad de una parte a ser vulnerable a las acciones de las otras partes con la expectativa que realizarán sus tareas, con impacto en las propias, independientemente de que sean controlados o monitoreados.

Diferencian de esta manera a la confianza con otros constructos que en ocasiones se utilizan indistintamente, como la cooperación, la confidencia o la predictibilidad.

Identificaron como dimensiones de confianza a la benevolencia, como aquella que presenta un fuerte componente emocional y plantea la percepción por parte de quien confía de una orientación positiva y buenas intenciones por parte del otro; a la competencia, como aquella que presenta componentes cognitivos e incluye las habilidades, experiencia y competencia sobre un dominio específico y a la integridad, vinculada con la compatibilidad entre principios y valores entre las partes así como la coherencia de valores de las personas y los organizacionales.

Si bien es una percepción individual, en los equipos de trabajo nuestro interés se centra en la percepción de la confianza grupal.

McAllister, (1995) en sus estudios sobre la relación entre managers y profesionales distingue dos dimensiones: la confianza basada en la cognición, que considera las credenciales, la competencia profesional, el desempeño y la similitud social entre los miembros y la confianza basada en los afectos, asociada a los comportamientos interpersonales. Han encontrado que cierto nivel de confianza basada en la cognición es necesario para que la otra se desarrolle y que, a pesar de sus influencias, presentan patrones diferentes.

McKnight, Cummings y Chervany (1998) analizan la confianza en los equipos de trabajo y la definen como la predisposición a creer y a estar dispuesto a depender de los otros, es decir que distinguen dos constructos: la confianza basada en la creencia,

acerca de la honestidad, capacidad y benevolencia y la intención de confiar, para ser vulnerable y dependiente del otro.

Incluyen la percepción de sus miembros acerca de la honestidad en los aportes, en las negociaciones y en el compromiso del cumplimiento de los acuerdos establecidos y analizan la confianza inicial y su grado de fragilidad y robustez, asociados a la predisposición a confiar y las condiciones institucionales. Estos dos últimos elementos referidos a condiciones individuales y contexto organizacional, están fuera del alcance del presente estudio.

De manera similar es concebida por otros investigadores definiendo a la confianza como la percepción de honestidad y buena fe acerca del resto de los miembros del equipo y como la intencionalidad de operar en torno a los objetivos comunes, considerándolo un factor necesario para la cooperación que exige la acción coordinada (McAllister, 1995; Jarvenpaa y otros, 1998).

Dentro de los trabajos orientados a comprender el desarrollo de la confianza, algunos estudios consideran la dimensión temporal y analizan la evolución de la confianza a través del tiempo y de las etapas que atraviesa el equipo. Postulan que cada equipo parte de la confianza rápida o inicial (*swift trust*) y ésta se desarrolla fortaleciéndose o mermando a través de los intercambios.

Este concepto de confianza rápida que Jarvenpaa y Leidner (1999) toman de Meyerson, Weick, y Kramer (2004) parte de la idea de que la falta de historia en los equipos recién conformados y el poco tiempo para construir lazos entre los miembros genera la necesidad de partir de una base de confianza inicial que luego, a partir del desarrollo de la tarea e intercambios sociales, se incrementa o decrece a través de la acción.

Este tipo de confianza, a diferencia de las concepciones tradicionales, es que no se construye basada en las relaciones interpersonales entre los miembros sino que antecede a la constitución del equipo. Está conformada por categorías sociales generadas en otro contexto que cada miembro trae al nuevo grupo. Lo que se pone en juego en estos casos es la reputación profesional de las personas que participan.

Las investigaciones sobre equipos remotos plantean que este factor es más leve en los equipos virtuales que en los presenciales. (Jarvenpaa y Leidner, 1999)

Las conclusiones de sus estudios empíricos dan cuenta de las características de la confianza rápida: su fragilidad y temporalidad. Debido a estas condiciones, cobran relevancia los primeros intercambios para sostenerla así como el mantenimiento de la comunicación orientada a la tarea más que a la comunicación social, que es considerada complementaria. Sus hallazgos sostienen que aquellos equipos que presentan altos niveles de confianza inicial y la sostienen hasta el final son más capaces de gestionar la incertidumbre y la complejidad de los entornos virtuales que aquellos que presentan niveles bajos al inicio y/o al final del proceso.

Si bien existen posturas diversas respecto de la confianza en los inicios de la conformación de equipos, McKnight y otros (1998) indican que existen factores y procesos de carácter personal, como la disposición a confiar y otros de origen institucional que impactan en la generación de confianza en los primeros encuentros. Otra dimensión de análisis en la construcción de confianza dentro de la literatura es su relación con los sistemas de control. Handy (1995) identifica que ante la dificultad de desarrollar confianza en las grandes organizaciones surgen sistemas de control para reemplazarla.

Esta misma temática es señalada por Mayer, Davis y Schoorman (1995) retomando los estudios de Sitkin y Roth (1993) al hacer referencia a los aspectos legales y contractuales como sustitutos débiles e impersonales de la confianza.

Para su análisis consideran dos aspectos: la capacidad de un empleado de realizar su trabajo, a la que denominan fiabilidad de las tareas y la congruencia, de creencias y valores entre las personas y la cultura organizacional.

La distinción que efectúan estos autores es que mientras la confianza se viola, la desconfianza se genera. La violación de la confianza se vincula con expectativas no cumplidas acerca de la fiabilidad mientras que la desconfianza, con la percepción de valores que no son compatibles.

Los hallazgos explican que los aspectos formales son más o menos efectivos dependiendo de la naturaleza del problema, del tipo de expectativas que han sido

violadas. Encuentran que los mecanismos de control son más adecuados para tratar aspectos relacionados con la fiabilidad que con la congruencia de valores. En esta última incluso, pueden generar mayor desconfianza debido a que los medios utilizados son impersonales, generan mayor percepción de distancia y dependen del contexto en el cual se desarrollen.

A partir de estos estudios estaremos atentos a identificar la existencia de mecanismos de control en los equipos de trabajo y de ser así, identificar si existe relación entre la percepción de confianza y el grado de control formal sobre las tareas e intercambios.

Otra de las dimensiones que ha sido considerada en los estudios de confianza es la previsibilidad de la conducta de los otros, entendida como la capacidad de anticiparla. Desde esta mirada, uno confía cuando puede prever que las acciones de los demás se realizarán en consonancia con las pasadas.

2.2.1 La confianza en equipos remotos

La confianza en los equipos remotos ha sido analizada desde los factores que inciden u obstaculizan su construcción y el impacto de la misma en los resultados del equipo. Trabajar juntos con interdependencia de tareas implica depender de otros para poder cumplir los propios objetivos y los del equipo. La confianza en que los demás harán su parte ante la distancia que complejiza el seguimiento mediante la observación directa, se torna un requisito indispensable.

Los estudios del desarrollo de la confianza en equipos cuyos miembros trabajan en forma distribuida ha recorrido las mismas temáticas y dimensiones incluyendo a la mediación tecnológica en la comunicación y las particularidades que este tipo de intercambio genera en la construcción de confianza.

La falta de señales no verbales, las diferencias culturales e incluso idiomáticas, generan mayores dificultades para sostener la confianza inicial y desarrollarla a la distancia.

Atendiendo a la gestión de la confianza a través del ciclo de desarrollo de los equipos remotos, Furst, Reeves, Rosen y Blackburn (2004) señalan la importancia

de generar un sentimiento de confianza en el período de formación que luego tendrá impactos en las siguientes etapas del ciclo, en la cual se establecen las normas de trabajo y se produce. Plantean que es más sencillo establecerla en esa primera instancia y que, a medida que avanzan los proyectos y surge falta de competencia o de compromiso de algún miembro se instala la desilusión y la confianza decrece.

Cascio (2000) analiza la previsibilidad como elemento relevante al indicar que el control externo de carácter social que suele darse en los equipos presenciales se reemplaza con una forma de autocontrol y por eso es importante que cada miembro esté seguro que el otro cumplirá sus obligaciones y es predecible en sus actos, comportándose de manera consistente.

Sin embargo, Mayer y otros (1995) desestiman la previsibilidad de la confianza en tanto la consideran insuficiente como dimensión de análisis porque podría ser resultado de controles externos, como los mencionados anteriormente, que incluyan incluso conductas amenazantes que operen en contra de su construcción.

Otro importante cuerpo de literatura analiza el rol del líder en los equipos remotos y su responsabilidad en la construcción y mantenimiento de la confianza, entendiendo que la distancia dificulta su construcción. La coordinación de equipos remotos nos remite a la pregunta efectuada por Handy (1995, p. 40) "*How do you manage people whom you do not see?*" y la aparente sencilla respuesta: confiando en ellos.

Maruping y Agarwal (2004) plantean la responsabilidad de gestionar en forma temprana la confianza como elemento crítico para el funcionamiento grupal. De igual manera es planteada por Pauleen (2003) al incluir la gestión de la confianza como una de las ventajas potenciales de un jefe de equipo virtual y como elemento indispensable para construir niveles altos de relacionamiento.

La resolución de conflictos es otro de los procesos socioemocionales que definimos observar a fin de relacionarlo con la generación y mantenimiento de la confianza. Sintetizamos a continuación los principales estudios que han puesto foco en esta temática.

2.3 Tratamiento del Conflicto

Partiendo de la dificultad que genera la distancia para consensuar significados, establecer acuerdos y coordinar acciones, este proceso socioemocional ha tenido amplia investigación en equipos remotos.

Se define a los conflictos, como desacuerdos latentes o manifiestos entre los miembros del equipo que implican intereses u objetivos incompatibles (Hinds y Mortensen, 2005; Jehn y Mannix, 2001; Montoya y otros, 2001).

Dentro del análisis del conflicto en los equipos se distinguen conflictos de tarea y conflictos relacionales o afectivos. Otros autores incluyen los conflictos de procesos y de atribución, basados en las características sociales de los individuos. (Kankanhalli, Tan y Wei, 2007).

En las investigaciones acerca de los equipos remotos se analiza especialmente el impacto de la distancia y la mediación tecnológica en su surgimiento y tratamiento, analizando la consecuencia de los conflictos de tarea, de procesos y de relación sobre los resultados del equipo. Hinds y Bailey (2003) elaboran un modelo dinámico que articula los distintos factores que generan los diversos tipos de conflicto para estudiar cómo prevenir los efectos negativos de la distancia y la mediación tecnológica y cómo gestionarlo a través del tiempo. Estos autores postulan que existen diferencias sustanciales entre cómo surgen y se tratan los conflictos así como su impacto en los equipos, si éstos son tradicionales o remotos y según la naturaleza del conflicto: de tarea, de proceso o de relación.

Los conflictos de tarea hacen referencia al desacuerdo sobre el contenido del trabajo, los conflictos de proceso acerca de cómo el equipo enfrenta la tarea, sus métodos y procesos grupales y los conflictos afectivos, de relación o emocionales aluden a la aparición de sentimientos de enojo y comportamientos hostiles.

El primer factor que identifican como generador de conflictos es la dificultad que genera la distancia entre los miembros para generar un contexto compartido. Consideran aquí las diferencias tecnológicas, de ambientes de trabajo y culturales. Atribuyen a esta falta de contexto compartido problemas de comprensión mutua que podrían derivar en conflictos porque cuando las personas tienen un entendimiento

diferente acerca de las tareas surgen los conflictos y se incrementan las dificultades para su resolución.

Otro de los elementos que favorece el contexto compartido es la adquisición de normas y la construcción de esquemas mentales que afectan los comportamientos y las expectativas acerca de los demás. Estos se construyen en la cotidianidad del intercambio informal en ámbitos compartidos, condición poco frecuente en equipos remotos.

Un tercer factor que es afectado por la falta de contexto compartido, es la dificultad en encontrar un ritmo de trabajo similar, un ciclo de producción común. Estos hallazgos coinciden con los estudios de Maznevski y Chudova (2000) acerca de la relevancia de la sistematicidad y del ritmo de los encuentros independientemente de la modalidad que éstos adopten. Es la frecuencia de los encuentros lo que da continuidad a la actividad y permite la coordinación de tareas.

Así como la posibilidad de un contexto compartido, estos autores consideran que la familiaridad es un elemento que reduce la aparición de conflictos y que, en los equipos distribuidos geográficamente al no contar con posibilidades de encuentros casuales en contextos informales donde se incluyan temáticas personales, se complejiza.

Así como estos dos factores - contexto compartido y familiaridad - cuando se encuentran presentes evitan la aparición de conflictos de tarea y de proceso, la existencia de relaciones de amistad, promueven la aparición de conflictos de relación. Sin embargo, es esa misma cualidad de amistad la que permite su pronta resolución, por la existencia de confianza y afecto entre sus miembros.

Otros estudios analizan la homogeneidad de la conformación grupal y cómo afecta la diversidad cultural para la coordinación de tareas y su impacto en el surgimiento del conflicto. Encuentran que las diferentes percepciones, actitudes, expectativas y creencias dificultan esta tarea y son potenciales detonantes de malestar (Hinds y Mortensen, 2001).

Uno de los factores de mayor análisis en equipos remotos en la aparición potencial de conflictos es la mediación tecnológica en las comunicaciones. Encuentran que

este tipo de intercambio afecta más a los conflictos interpersonales porque ante la falta de señales, surge la sensación de que el otro no está realmente presente.

Los conflictos de relación que describen remiten a falta de cohesión e identidad grupal, aumento de la competitividad, menor consenso y menor cantidad de información relacional lo que disminuye la confianza entre sus miembros. Estos conflictos emocionales podrían derivar en conflictos de tarea ante la falta de confianza entre sus miembros y la baja de compromiso con el objetivo compartido y el deseo de participación.

Es importante señalar que esta relación entre los tipos de conflicto se da en ambos sentidos, en tanto conflictos de tarea pueden generar altos niveles de frustración que deriven luego en conflictos de relación.

Con una orientación sobre la práctica el aporte más interesante de Hinds y Mortensen (2001) es la identificación de factores que pueden moderar los efectos negativos de la distancia mediante estrategias de prevención. Proponen tres estrategias: a) incrementar los encuentros cara a cara o incluso asignaciones por períodos breves a otras localizaciones para generar familiaridad y contextos compartidos, b) compartir información contextual y c) crear contextos similares en sitios diferentes, estandarizando procesos y herramientas facilitando así los procesos de coordinación y reduciendo los conflictos de negociación.

Además de las estrategias para evitar la aparición de conflicto se han analizado las diferentes formas de abordaje una vez que éstos ya se han hecho presentes.

En tanto proceso interno al grupo el líder asume un rol diferenciado en esta tarea. Se señala la importancia de ser abordado apenas percibido y con quienes se encuentran involucrados en el problema, es decir que cuanto antes sea tratado y con quienes se encuentran directamente afectados en los desacuerdos, menor será su impacto negativo en el equipo. (Jarvenpaa y otros, 1998). Dado que en los equipos remotos la diversidad les es inherente, la probabilidad del surgimiento de conflictos aumenta. Para su tratamiento Kankanhalli y otros (2007) han identificado tres formas de encararlo: integradora, que busca resolver los problemas a través de la colaboración;

la manera distributiva, basada en las afirmaciones y la modalidad de evitación, que ignora el problema y su abordaje.

Las evidencias señalan que la primera modalidad es la que produce mejores resultados en términos de desempeño y satisfacción de todos los miembros de los equipos de trabajo mientras que la modalidad distributiva favorece solamente a algunos y la evitación simplemente ocurre cuando los equipos no pueden enfrentar el conflicto por lo que no se logra ningún resultado. Sumado este estilo de abordaje a la prontitud de resolución es probable que se minimicen los impactos negativos que origina la aparición del conflicto en los equipos.

Según investigaciones efectuadas especialmente en equipos de desarrollo de sistemas, Kankanhalli y otros (2007) han encontrado que la forma que toma la resolución de conflictos media la relación entre el conflicto y el desempeño mientras que en otros estudios, juega un rol moderado. Plantean que el impacto de los conflictos de tarea y de relación en los resultados de los equipos depende de la interdependencia de tareas y de la forma en que se aborda la resolución de aquellos.

Hinds y Mortensen (2005) encuentran que principalmente son los conflictos de relación los que generan desconfianza en los ambientes distribuidos y cuando ésta se presenta inhibe la información compartida y genera conflictos de tarea.

Analizaremos entonces cómo se relacionan ambos procesos interpersonales en el contexto de los equipos involucrados en el estudio.

2.4 Uso de Medios Tecnológicos de Comunicación

La comunicación a través de la tecnología es una de las temáticas de mayor desarrollo en la literatura acerca de equipos distribuidos debido a la complejidad adicional que presenta esta modalidad de intercambio y por ser un rasgo distintivo de aquellos.

Desanctis y Monge (1999) identifican esta complejidad de la comunicación a través de la tecnología y analizan su impacto en las organizaciones virtuales. Si bien hacen referencia a organizaciones y no a equipos algunas de sus conclusiones resultan valiosas para aplicarlas en el análisis de los equipos remotos. Mediante la

comparación con los intercambios cara a cara identifican que en la comunicación electrónica se incrementa el volumen de información, decrece la eficiencia y la comprensión de los mensajes se dificulta. También identifican que para algunas tareas como la toma de decisiones consensuadas la dificultad es mayor cuando se efectúan electrónicamente.

Como aspectos positivos señalan mayor comunicación lateral, con menor impacto de las jerarquías en los intercambios. Señalan además el carácter evolutivo de las comunicaciones y el cambio de las interpretaciones y el desarrollo de normas a través del uso.

La comunicación es considerada también un proceso de equipo, al igual que el desarrollo de la confianza y el tratamiento del conflicto pero se lo incluye en otra de las categorías: es un proceso de tarea. Estos procesos son definidos como aquellos que ocurren cuando los miembros de un equipo trabajan juntos para cumplir un objetivo o meta. Conforman esta categoría los procesos orientados a la planificación y los procesos de acción, siendo la comunicación uno de estos últimos. Powell y Piccoli (2004) consideran como los principales procesos de tarea junto a la comunicación, a la coordinación y al ajuste entre tarea y tecnología.

Merece aquí una reflexión. Los procesos comunicacionales se encuentran dentro de los procesos de acción, es decir, aquellos orientados hacia la consecución de los objetivos. Sin embargo, la comunicación y su relación con el desarrollo de la confianza, aspecto socioemocional, es uno de los puntos de mayor estudio en los equipos remotos. Es decir, el foco en este punto es analizar cómo afecta un proceso de tarea a un proceso socioemocional.

A fin de entender la impronta particular que presenta la comunicación en equipos cuyos miembros trabajan distribuidos, sintetizaremos a continuación las conclusiones centrales de los estudios sobre la mediación tecnológica en el proceso comunicacional.

Cobran especial interés para nuestro trabajo los estudios sobre los encuentros asincrónicos y sincrónicos y su relación con la función, tipos y complejidad de mensajes y con los medios que utilizan (Maznevski y Chudoba, 2000).

El grado de sincronía de cada medio de comunicación se define por la posibilidad de intercambiar en tiempo real entre los miembros, por la inmediatez de respuestas entre quienes participan. Los encuentros cara a cara son los que presentan mayor sincronía y riqueza, respecto de la variedad de señales, el teléfono, la mensajería instantánea y las videoconferencias también presentan altos grados de sincronía, mientras que medios como el mail, son asincrónicos, ya que el intercambio se desarrolla en tiempos diferentes. Las investigaciones que focalizan en el uso de los medios y su vínculo con la confianza identifican a la simultaneidad de canales, lo que se denomina “riqueza” de los medios, como uno de los factores que inciden positivamente en los niveles de desempeño en los equipos remotos.

Dentro de los medios sincrónicos, los resultados de estudios de laboratorio y de campo rescatan especialmente la importancia de los encuentros cara a cara en los momentos iniciales de la conformación del equipo como punto de partida para generar lazos emocionales y confianza que permitan sostener las relaciones a lo largo del devenir de la tarea compartida (Maznevski y Chudoba, 2001). En este punto, los procesos de tarea y los procesos socioemocionales se entrelazan en el análisis de los resultados del equipo.

La Teoría de Sincronicidad de Medios, *Media Synchronicity Theory (MST)* (Dennis y otros, 2008) analiza la capacidad de cada medio en dar soporte a la sincronía de los intercambios. Las características de cada medio la plantean en el siguiente cuadro:

FIGURA 1

Teoría de la Sincronicidad de Medios

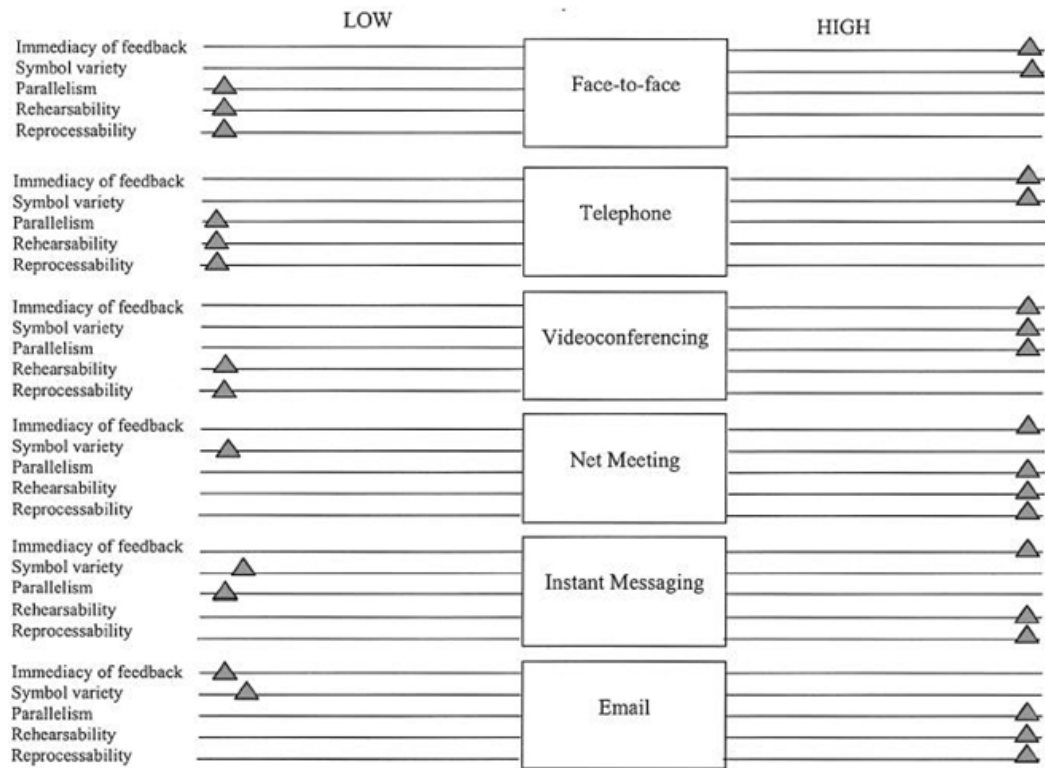


Figure 1. An illustration of media synchronicity theory.

En este cuadro Maruping y Agarwal (2004, p.978) presentan cada uno de los medios con el grado de inmediatez de respuesta, variedad de símbolos, paralelismo y posibilidad de reprocesar la información.

Analizan asimismo, la relación entre la sincronía y su relación con la familiaridad de las tareas y con los medios a utilizar y los interlocutores, los procesos de conducción y convergencia. Encuentran que la mayor familiaridad en el uso de los medios y las tareas exige mayor convergencia por lo que un alto grado de sincronía resulta necesario para el establecimiento de acuerdos y la comprensión mutua. A la inversa, cuando la tarea resulta menos familiar y el conocimiento de los medios y las personas es bajo, la sincronía debe ser menor para permitir a cada integrante procesar cognitivamente los mensajes del proceso de conducción o transporte de información.

Los estudios de Ebrahim, Ahmed y Taha (2007) presentan también los usos y beneficios de cada uno de los medios tecnológicos para comunicarse dentro de los equipos de trabajo. Adaptando una clasificación de Thissen y otros (2007), presentan una tabla con las herramientas tecnológicas utilizadas para comunicarse, sus usos y ventajas contemplando grado de interacción, costos, funcionalidades disponibles y el grado de inmediatez que presentan, incluyendo qué modo sensorial se pone en acción: visual, auditivo, táctil.

FIGURA 2

Tipos de Medios Electrónicos. Características, Usos y Beneficios

Table 7: Tools for virtual teams (Adopted from Thissen et al. (2007))

Tool	Examples	Uses and Advantages	Immediacy	Sensory Modes
Instant Messaging and Chat	<ul style="list-style-type: none"> • Yahoo Messenger • MSN Messenger • AOL Instant Messenger • Skype 	<ul style="list-style-type: none"> • Instant interaction • Less intrusive than a phone call • View who is available • Low cost • Low setup effort 	<ul style="list-style-type: none"> • Synchronous or asynchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Visual • Text and limited graphics
Groupware / Shared Services	<ul style="list-style-type: none"> • Lotus Notes • Microsoft Exchange • Novell Groupwise 	<ul style="list-style-type: none"> • Calendars • Contact Lists • Arrange meetings • Cost and setup effort vary 	<ul style="list-style-type: none"> • Asynchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Visual
Remote Access and Control	<ul style="list-style-type: none"> • NetMeeting • WebEx • Remote Desktop • pcAnywhere 	<ul style="list-style-type: none"> • User controls a PC without being onsite • Cost varies • Setup varies 	<ul style="list-style-type: none"> • Synchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Visual • Audio • Tactile
Web Conferencing	<ul style="list-style-type: none"> • NetMeeting • WebEx • Meeting Space • GoToMeeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Live audio • Dynamic video • Whiteboard • Application sharing • Moderate cost and setup effort 	<ul style="list-style-type: none"> • Synchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Visual • Unlimited graphics • Optional audio
File Transfer	<ul style="list-style-type: none"> • File Transfer Protocol (FTP) • Collaborative Websites • Intranets 	<ul style="list-style-type: none"> • Share files of any type • Cost varies • Moderate setup effort 	<ul style="list-style-type: none"> • Asynchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Varies with file content
Email	<ul style="list-style-type: none"> • Numerous vendors and free applications 	<ul style="list-style-type: none"> • Send messages or files • Cost and setup effort vary 	<ul style="list-style-type: none"> • Asynchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Visual • Audio in attached files
Telephone	<ul style="list-style-type: none"> • "Plain Old Telephone Service" (POTS) • Voice Over Internet Protocol (VOIP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Direct calls • Conference calls • Cost varies • Low setup effort 	<ul style="list-style-type: none"> • Synchronous • Asynchronous for voice mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Audio

Ebrahim y otros (2009, p. 2661) plantean aquí algunos ejemplos de cada medio que se utiliza en los intercambios en equipos remotos, su grado de sincronía y los beneficios diferenciales de cada uno de ellos. Esta comparación nos permite analizar qué herramientas son más ventajosas para cada tipo de intercambio.

Algunos estudios ponen foco en la incidencia del uso de los medios tecnológicos en el desarrollo de la tarea y los resultados obtenidos en términos de cumplimiento de objetivos y otros, en cómo la comunicación mediada por la tecnología impacta en el establecimiento de las relaciones interpersonales (Chidambaram, 1996; Likoebe, Maruping y Agarwal, 2004; Walther, 1995).

Watson y Bélanger (2007) indican que frente a la complejidad de las organizaciones actuales estudiar el fenómeno mediante comparaciones entre las comunicaciones cara a cara y las tecnológicas no es suficiente como tampoco analizar la relación entre los medios a utilizar y las tareas a realizar. Su postura es que las personas actualmente interactúan en simultáneo con múltiples equipos y disponen de muchas opciones de medios de comunicación y van desarrollando normas de uso a través del tiempo por lo que es este el punto de interés.

La relación entre la comunicación a través de la tecnología y la construcción de confianza en los equipos distribuidos ha sido investigada con interés creciente. Desde la perspectiva de la teoría de las atribuciones, se sostiene que la falta de señales no verbales que se presenta generalmente en la comunicación mediada por la tecnología, se genera mayor dificultad para establecer relaciones emocionales, aumentando el riesgo de realizar atribuciones e inferencias inadecuadas acerca de los miembros (Cramton, 2001) e interpretaciones erróneas del silencio o retraso en las respuestas, ocasionando ambas situaciones, merma de la confianza.

Cuando la confianza disminuye aumentan los cuestionamientos acerca de las intenciones de los demás y surgen las atribuciones inadecuadas. (Hinds y Bailey, 2003).

Cascio (2000) observa que ante la mencionada falta de señales no verbales, los controles sociales que se dan en la interacción física son reemplazados por el autocontrol y para ello, la confianza se torna indispensable. Para construir relaciones

que incrementen la sensación de inclusión y pertenencia al equipo, condiciones definidas como necesarias para la cohesión y la percepción de confianza, sugiere el diseño y la implementación de procesos de interacción que incluyan encuentros sincrónicos al inicio de la conformación grupal.

Asimismo, se plantea que los ritmos de esos encuentros inciden en el funcionamiento grupal y se asocian tanto a los contenidos de los mensajes como a las características de las tomas de decisiones. Se identifica que la regularidad de la comunicación y los ritmos de los intercambios, generan posibilidad de anticipación, estabilidad y reducción de la ambigüedad (Jarvenpaa y Leidner, 1999; Maznevski y Chudoba, 2000).

Nos interesa investigar especialmente cómo incide la utilización de los medios de comunicación y su grado de sincronía en la construcción de confianza desde la percepción de sus miembros y si el uso diferenciado de los medios se considera y utiliza intencionalmente con el fin de potenciarla.

Partiendo del marco conceptual presentado iremos al campo a fin de explorar si el desarrollo de la confianza en los equipos, desde la percepción de las personas a entrevistar, coincide con los principales hallazgos mencionados en estudios anteriores.

Nos proponemos también, indagar cómo el uso diferenciado de los medios de comunicación se vincula con el grado de confianza desarrollado, si existe alguna relación entre la sincronía y riqueza de los medios y la confianza percibida y si la modalidad de resolución de conflictos de cada equipo incide en la construcción de confianza.

Con esta orientación, iniciamos el trabajo de campo, con la metodología que describimos a continuación.

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque Metodológico

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo de carácter exploratorio que articula los diversos elementos del estudio en forma flexible a fin de captar los aspectos emergentes del fenómeno analizado en el devenir de la investigación. (Mendizábal, 2006)

La elección de este enfoque responde a la intención de comprender los procesos intervinientes en el fenómeno de construcción de confianza en tanto percepción y a entender su dinámica en el contexto en el cual surge desde la experiencia subjetiva de los individuos.

Entendemos que al ser una percepción subjetiva, la investigación cualitativa es la más adecuada para comprender cómo se concibe la construcción de confianza en los equipos remotos.

Se efectuó un estudio de casos exploratorios a fin de comprender e interpretar los fenómenos, buscando encontrarles sentido en términos de los significados que las personas entrevistadas les otorgan. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 1998).

El método de caso en tanto una estrategia de investigación centrada en la comprensión de las dinámicas presentes en ambientes particulares (Eisenhardt, 1989) nos ofrece la mejora alternativa para intentar responder la pregunta de investigación. A pesar de los múltiples cuestionamientos que ha tenido como método de investigación, consideramos que constituye una herramienta sistemática de investigación válida para estudios cualitativos. (Yin, 1981, 2008).

La elección del método para la presente investigación responde a que es una investigación empírica que cumple con los tres requisitos señalados por dicho autor respecto al tipo de pregunta de investigación, que intenta responder cómo y por qué

sucede un fenómeno, a la contemporaneidad del fenómeno estudiado y porque como investigadores no disponemos de control sobre el fenómeno ni su entorno.

Desde esta perspectiva teórica, esta estrategia metodológica nos permitirá recuperar los fenómenos significativos de las experiencias individuales en el contexto social en el que se producen a fin de comprender algunos aspectos de las dinámicas de los equipos de trabajo remoto e interpretarlos desde el marco teórico seleccionado.

Seleccionamos tres casos de equipos de desarrollo de sistemas que funcionan en forma remota a fin de conocer cómo construyen sus percepciones de confianza, cómo utilizan los medios tecnológicos para comunicarse y de qué manera tratan los conflictos que surgen en su interior. De cada equipo se tomaron tres miembros a los cuales se les solicitó la misma información mediante las mismas técnicas de recolección de datos.

Se efectuaron entrevistas semiestructuradas y se incluyó una breve encuesta sobre percepción de confianza y tratamiento del conflicto, con el mero propósito de complementar la información obtenida en las entrevistas, como una fuente de información alternativa que nos permita validar lo obtenido en aquellas.

Se ha acotado a equipos cuyos miembros se encuentran en países de habla hispana para que las diferencias lingüísticas no complejicen los intercambios.

Los encuentros con los entrevistados han tenido un triple propósito; indagar acerca de la percepción del grado de confianza desarrollada dentro del equipo, identificar cómo operan los procesos enunciados en su construcción y a la vez, tomar los emergentes que surjan en las conversaciones a fin de detectar nuevas dimensiones de análisis que favorezcan la comprensión del fenómeno observado.

Luego analizamos los datos obtenidos para identificar patrones comunes y distintivos comparando los resultados con la literatura del campo a fin de ampliar el conocimiento o bien encontrar nuevas categorías de análisis en la problemática del desarrollo de la confianza en los equipos remotos.

3.2 Unidad de Análisis

Dado que la confianza es una percepción individual acerca de un proceso grupal, se tomó como unidad de análisis a equipos de proyecto que trabajan en forma remota, desde los testimonios de algunos de sus miembros. En este sentido, diferenciamos la unidad de recolección de información (individuos) de la unidad de análisis (equipos remotos).

Se analizó en la especificidad de quienes participan en equipos de proyecto conformados *ad hoc*, diferenciándolos de los equipos estables. Se define esta condición por presentar un mayor desafío en la generación de confianza al contar con menos tiempo para su desarrollo, por lo que suele tomar la forma del modelo de confianza rápida mencionado anteriormente.

Se seleccionaron equipos que se dedican al desarrollo de sistemas de información que son un tipo de equipo multifuncional, cuyas tareas presentan un alto grado de interdependencia por presentar procesos complejos con tareas en simultáneo e iteraciones. Asimismo, los plazos suelen ser acotados y los desvíos en los cronogramas de trabajo constituyen una de las mayores problemáticas durante el proceso. Los equipos de Proyecto nos resultan especialmente interesantes para este análisis ya que como lo expresan Furst, Reeves, Rozen y Blackburn, 2004, representan una respuesta a la demanda de rapidez y calidad en soluciones complejas.

3.3 Recolección de Datos

La recolección de datos se orientó a obtener los puntos de vista y las perspectivas de las personas que pertenecen a los tres equipos con funcionamiento remoto seleccionados. Se indagó acerca de las percepciones que poseen los integrantes de los equipos remotos respecto de la confianza en sus respectivos grupos de trabajo y sobre las prácticas internas desarrolladas orientadas al desarrollo de la misma, con especial interés en los aspectos comunicacionales y de abordaje de conflictos.

Triangulación. A fin de garantizar la calidad del diseño de investigación se trabajó con diversas fuentes y técnicas variadas de recolección de modo de favorecer la triangulación de datos y dar mayor sustento al análisis de los resultados y validez al constructo. (Denzin, 1969; Yin, 1994).

La principal fuente de recolección de datos fue la realización de entrevistas semiestructuradas a personas que participan actualmente en equipos remotos, agrupados en 3 equipos de trabajo conformados por hasta 10 personas distribuidas en dos o más localizaciones geográficas.

La elección de esta metodología responde a la consideración de que es la mejor alternativa para conocer la perspectiva desde la mirada de los actores sociales y nos permitirá captar la riqueza del fenómeno en su complejidad.

La mirada de diversas personas que participan en el mismo equipo nos permitió cotejar y comparar sus percepciones y enriquecer la comprensión del fenómeno de la confianza en el equipo de trabajo al cual pertenecen.

A tal fin, se elaboró una guía de entrevista que contiene los temas y subtemas sobre los cuales se basaron los intercambios. Las preguntas surgieron de las investigaciones previas acerca de las dimensiones o variables que inciden en el desarrollo de la confianza, el tratamiento del conflicto y la mediación tecnológica en la comunicación, presentadas en el apartado de marco conceptual y a las dimensiones que toman los cuestionarios que se utilizan como fuente complementaria. La guía de entrevista fue inicialmente probada en experiencias piloto. [Ver anexo 2].

Las entrevistas se orientaron en primer lugar a indagar la concepción y percepción de confianza en los equipos y luego a identificar, la presencia o la ausencia de las prácticas y procesos identificados como relevantes para su construcción, permitiendo que afloren en el discurso dimensiones adicionales.

Debido a la temática elegida, algunas entrevistas se efectuaron en forma presencial y otras utilizando la mediación tecnológica en la comunicación (video – audio vía skype – teléfono – mensajería instantánea). La definición del medio a utilizar en cada caso obedeció a la disponibilidad de efectuar encuentros cara a cara por parte

de los entrevistados. En cada equipo, se contó con al menos una entrevista presencial y las restantes mediante el uso de medios tecnológicos. Esta modalidad si bien limitó en parte la riqueza de medios, nos permitió experimentar en forma vivencial de qué manera las personas establecen las comunicaciones, con qué elementos se sienten más habituados y cuándo prefieren la escritura o la oralidad para el intercambio. En general se combinó la utilización de medios. Por ejemplo, cuando se realizaron entrevistas por skype y el entrevistado mencionaba alguna palabra que podría no ser entendida por tratarse de alguna herramienta tecnológica, le daba soporte escrito mediante el uso de la mensajería instantánea.

Las entrevistas se complementaron con dos breves cuestionarios destinados a dar cuenta de las opiniones que tienen las personas consultadas acerca de las temáticas a tratar: confianza y tratamiento de conflictos. Dichos cuestionarios se elaboraron adaptando estudios previos que han probado su confiabilidad. El propósito de su inclusión es simplemente contar con otra fuente de información que nos permita validar la información obtenida durante las entrevistas mediante un análisis exclusivamente cualitativo.

Para conocer la percepción de confianza se utilizó un cuestionario adaptado de la medición de Mayer y otros (1995) en Jarvenpaa y Leidner (1999) y para el tratamiento del conflicto, uno adaptado de Kankanhalli y otros (2007) [Ver anexos 3 y 4 respectivamente]. Adicionalmente se recurrió a la recolección de información de fuentes secundarias: documentos de trabajo, mails, mensajes instantáneos y minutas de reunión de los equipos a los cuales pertenecen las personas entrevistadas.

Entendemos que la variedad de métodos de recolección de información nos permitirá otorgar mayor confiabilidad a los resultados “(...) the triangulation made possible by multiple data collection methods provides stronger substantiation of constructs and hypotheses” (Eisenhardt, 1989, p.538)

3.4 Selección de Casos

La selección de casos tal como lo señalan Seawright y Gerring (2008) es una de las tareas primordiales en esta modalidad de investigación. Al ser un estudio exploratorio, la selección se basó principalmente en criterios pragmáticos, de disponibilidad de acceso al campo y en algunas similitudes que debían cumplir los equipos a incluir para analizar el fenómeno de desarrollo de confianza y permitir su comparación. Los equipos con funcionamiento remoto seleccionados presentan las siguientes características:

- Equipos temporarios (de proyecto de desarrollo de sistemas, de duración acotada en lapso no menor a 4 meses ni superior a 14 meses)
- Equipo no menor a 5 integrantes y no mayor a 10
- Miembros distribuidos geográficamente
- Comunicación preponderante por medios no presenciales
- Sin diferencias idiomáticas
- Sin experiencias previas de trabajo entre sus miembros (el mismo equipo)
- Se dedican al desarrollo de aplicaciones y sistemas de información
- Se incluye en cada grupo al líder y/o coordinador a fin de obtener su mirada desde el rol diferenciado

Este criterio de selección responde a la intención de homogeneizar las principales características de los equipos a los cuales los entrevistados pertenecen con el fin de minimizar la incidencia de algunas condiciones que podrían complejizar el análisis comparativo entre los casos, como las características de la tarea o la cantidad de miembros.

Tal como se ha señalado anteriormente, desde la concepción de la confianza como una percepción subjetiva y atendiendo a que deseamos analizar el impacto de algunos procesos grupales en su desarrollo, variables como el contexto o el diseño organizacional no se incluyeron *a priori* en el alcance de esta investigación.

Los equipos seleccionados comparten el tipo de tarea (desarrollo de sistemas) y la cantidad de integrantes es similar. Dentro de cada uno, entrevistamos a tres integrantes: el líder y otros dos miembros, con localizaciones diferentes. Esta selección responde a la intención de obtener un panorama intersubjetivo en la descripción de confianza dentro de cada uno de los equipos.

Entendemos que estos criterios y la cantidad de miembros incluidos, son adecuados para un estudio exploratorio y nos permitirá realizar un análisis en profundidad, atendiendo a que cumpla la condición de saturación teórica, tanto respecto de casos como de datos obtenidos (Glaser y Strauss, 1967).

Los datos consolidados de las personas entrevistadas y los proyectos de los cuales participan pueden verse en el anexo 1.

3.5 Estrategia de Análisis

Se trabajó con una modalidad inductiva, interpretativa y reflexiva (Mendizábal, 2006). El análisis se efectuó en forma sincrónica con el trabajo de campo de modo de revisar las preguntas y respuestas obtenidas durante el proceso intentando identificar patrones que permitan definir las categorías clave.

Los testimonios obtenidos durante las entrevistas se registraron en memos que luego se volcaron en matrices en la que se definieron categorías de análisis en función del marco conceptual explicitado y los testimonios obtenidos.

Luego se analizó en detalle cada caso a fin de encontrar coincidencias o divergencias entre los testimonios de los distintos miembros de cada equipo.

Finalmente se elaboraron matrices utilizando las principales categorías que la literatura señala para analizar el desarrollo de la confianza, la utilización de los medios de comunicación y el tratamiento del conflicto en los equipos remotos, en cuyas celdas se sintetizaron los testimonios obtenidos de los miembros de cada equipo. Estas matrices se presentan en el apartado de Discusión.

Para analizar la confianza se consideraron las siguientes dimensiones: Existencia de consultas y planteo de dudas técnicas; Planteo abierto de los problemas o errores,

Circulación de información en todo el equipo o en subgrupos. Temas tabú, secretos, Previsibilidad: capacidad de anticipar comportamientos de los otros, Posibilidad de delegar tareas propias: pedidos de colaboración/cobertura en tareas asignadas, Aceptación de opiniones diversas, Grado de supervisión de tareas: Tipo y frecuencia de controles, Tratamiento de temas personales.

Para analizar el uso de los medios de comunicación se consideraron: Encuentros cara a cara, Video conferencia, Conferencia telefónica, Teléfono, Skype, Reuniones, Mensajería instantánea, Mail, Repositorio compartido. Para cada medio se consideró el propósito, el contenido del mensaje, la frecuencia de uso y los participantes.

Para el análisis del tratamiento del conflicto se contemplaron los siguientes factores: Identificación del Conflicto, Naturaleza: tarea – relación, Nivel: bajo, alto respecto de la diferencia de posiciones, Forma de Tratamiento: evitación – distribución - integración, Tiempo en que se resuelve el conflicto: apenas surge, cuando hay crisis.

A partir de dichas matrices analizamos cómo se presentaba cada dimensión de modo de comprender cómo opera el desarrollo de la confianza en los equipos remotos analizados identificando e intentando explicar las similitudes y las diferencias encontradas a fin de extraer proposiciones que puedan ser testeadas en futuras investigaciones.

4. RESULTADOS

4.1 Características de los Equipos de Desarrollo de Sistemas

Con el propósito de entender cuál es el contexto en el que se ha efectuado la investigación explicaremos las principales características de los equipos que se dedican al desarrollo de sistemas, los roles y funciones que desarrollan cada uno y sus diferentes perfiles. Esta información facilitará comprender por qué este tipo de equipo resulta particularmente interesante de analizar por el alto grado de interdependencia de sus tareas.

Los equipos de proyecto que desarrollan sistemas son una forma de equipo multifuncional y suelen presentar estructuras matriciales por lo que cada persona además de reportar a su superior inmediato en cuestiones técnicas y contractuales, responde temporalmente mientras dure el proyecto al Gerente o Jefe de Proyecto.

Es usual que una misma persona participe en simultáneo de varios proyectos de desarrollo por lo que reporta a varias personas en simultáneo, consolidando toda la información en repositorios que gestiona el área de Gestión de Proyectos (PMO – *Project Manager Office*).

Los equipos de proyecto presentan diversos perfiles profesionales que desarrollan funciones diversas:

- Jefe de Proyecto, Gerente de proyecto o *Project Manager*: es el responsable de armar el plan de proyecto, asignar y coordinar tareas, así como efectuar el seguimiento del plan con el equipo de trabajo y frente al cliente, cuidando el cumplimiento de plazos y la calidad de los entregables de cada fase. A los fines de los equipos de trabajo temporales, es quien los lidera formalmente, sin por ello ser en todos los casos, su superior inmediato en la estructura organizativa.
- Líder de Proyecto o Referente Técnico: según la tecnología con la que se desarrolle el proyecto, el equipo incluye un especialista técnico con una carga de trabajo a tiempo parcial cuya función principal es diseñar la

estrategia general del aplicativo (arquitectura) y velar por la calidad del trabajo de desarrollo, resolviendo problemas que surjan durante la tarea y apoyando a sus colaboradores, quienes le reportan directamente. En otras empresas asume el rol de referente técnico de todos los proyectos que se desarrollan con la tecnología de su especialidad, siendo un miembro colateral del equipo de trabajo.

- Analista Funcional: es responsable de identificar las necesidades específicas del cliente, entender sus procesos de negocio impactados por el sistema a implementar, modelarlos y traducirlos en requerimientos funcionales que puedan ser interpretados por los desarrolladores técnicos. En ocasiones realizan también funciones de testeado de calidad del producto.
- Desarrollador o Programador: es el responsable de desarrollar en el sistema los requerimientos funcionales y probar sus funcionalidades atendiendo a los objetivos propuestos. Trabajan codificando en los diversos lenguajes de programación, según su formación y experiencia.
- Tester - Calidad: es responsable de testear los desarrollos elaborados por los programadores elaborando escenarios de prueba que atiendan a los requerimientos funcionales y dar retroalimentación a los desarrolladores cuando surgen incidentes que deben ser corregidos. Esta función puede ser en ocasiones desarrollada por los analistas funcionales.
- Infraestructura: esta área se dedica a asegurar el funcionamiento de los diversos ambientes en los que se desarrolla, prueba y se pone en producción el producto elaborado, así como del pasaje de datos entre ellos y las interfaces de sistemas.¹

Resulta evidente que más allá de la posibilidad de efectuar un planteo lineal de los pasos en el desarrollo de sistemas para facilitar la comprensión de los procesos de trabajo, es una tarea que presenta alto grado de interdependencia y de coordinación de acciones para ser llevada a cabo.

¹ No han formado parte de los equipos analizados.

Tomando la experiencia personal de más de 15 años de trabajo con gente de sistemas en empresas variadas, es importante considerar que si bien casi todas las personas entrevistadas provienen de carreras de sistemas (Ingenieros, Licenciados o Técnicos en Sistemas de Información/Computación) existen algunas diferencias significativas entre los perfiles de gerentes de proyecto y funcionales (más orientados al cliente, al negocio y a los procesos) y los de los programadores (dedicados a trabajar en código, en general menos proclives a los intercambios interpersonales grupales y a las comunicaciones por escrito).

4.2 Características de las Empresas

Las personas entrevistadas pertenecen a diversas empresas cuyos objetivos prioritarios son el desarrollo e implementación de aplicativos de sistemas de información.

Empresa Equipo A. Es una empresa Pyme de capitales argentinos de diecisiete años de trayectoria en el mercado local con sedes en Argentina, México y Chile. Su modelo de negocio presenta dos áreas diferenciadas. Una de ellas se dedica a la Gestión y al desarrollo de proyectos para clientes, que involucra a Gerentes de Proyecto y miembros de la *Software Factory* en la cual desarrollan aplicativos de sistemas bajo diversas tecnologías.

La segunda unidad de negocio se dedica al *Staff Augmentation*, que consiste en proveer a clientes de profesionales de perfiles técnicos de sistemas que se localizan por tiempo indeterminado en el cliente y trabajan bajo la dirección y metodología de trabajo de la empresa cliente, respondiendo contractualmente a la empresa A.

Empresa Equipo B. Es una empresa Pyme de capitales argentinos de diez años de trayectoria, con sedes operativas en Argentina, Italia y España que se dedica a la implementación y al mantenimiento de tres productos reconocidos en el mercado de ERPs y Financieros. Sus profesionales adecuan dichos productos a las características específicas de cada empresa cliente mediante un proceso denominado

customizing. Es durante dicho proceso que se efectúan desarrollos de sistemas para su posterior implementación y en procesos de *up grade* en los que se actualizan las versiones de productos ya implementados.

La empresa cuenta con directores de cada uno de los productos que gestionan integralmente sus prácticas y a sus respectivos equipos de trabajo distribuidos brindando servicios a clientes de las diversas localizaciones.

Empresa Equipo C. Es una empresa de origen latinoamericano dedicada al desarrollo y al mantenimiento de *software*, con diez años de trayectoria y un gran crecimiento y reconocimiento internacional. Sus soluciones de negocio incluyen desarrollo innovador de software, administración de infraestructura, administración de contenidos y comercio electrónico, entre otros. Su oficina central está en Buenos Aires, con oficinas en los Estados Unidos, México, Chile, Uruguay y el Reino Unido.

El análisis del desarrollo de la confianza en los equipos de trabajo temporales con funcionamiento remoto con la especificidad de la interdependencia que generan los proyectos de desarrollo de sistemas de información, nos ha permitido ampliar nuestra comprensión del fenómeno y su relación con los procesos de equipo analizados especialmente, así como considerar aspectos que inicialmente no habíamos contemplado.

Exponemos a continuación los principales testimonios obtenidos de cada equipo, organizados por las temáticas analizadas y sus interacciones.

4.3 Equipo A

Conformación - Reporte

Conformado por 9 personas ubicados en dos localizaciones geográficas de la siguiente manera:

País 1: 3 programadores, 1 analista funcional, 1 Gerente de proyecto.

País 2: 3 programadores y 1 líder técnico.

Sus miembros son egresados o estudiantes de carreras de Ingeniería o Licenciatura en Sistemas, con experiencia variada.

Es un equipo que ya ha tenido rotación interna durante el proyecto, con salida de dos personas del país 2.

Sus miembros reportan funcionalmente durante el proyecto al Gerente de Proyecto (pudiendo tener participación simultánea en varios proyectos, reportando en cada uno a otro gerente) y jerárquicamente al Líder Técnico.

Características del Proyecto

Se basa en una migración del sistema web, incluyendo el *back end* y el *front end* en una empresa pública. El objetivo es tomar todas las funcionalidades que presenta el sistema anterior, sumar nuevos requerimientos del negocio y desarrollar un aplicativo que funcione en la web para que accedan tanto quienes trabajan en la empresa, para procesos internos, como público en general para procesos externos.

La duración prevista es de 9 meses de trabajo. El equipo se encuentra en las etapas iniciales de los plazos del proyecto.

Percepción de Confianza

Al estar conformado por gente de variada experiencia profesional y contar con miembros con poca competencia técnica, quienes lo coordinan o lideran técnicamente perciben menor confianza en la capacidad de ejecución de tareas habituales y la necesidad de mayor nivel de supervisión de las mismas. Esta condición se complejiza con los miembros desplazados respecto del jefe de proyecto, porque la falta de cercanía genera mayor dificultad para efectuar consultas técnicas o tratar problemas personales o de actitud, como la falta de compromiso detectada en algunos integrantes. En palabras del jefe de proyecto:

La gente dice que está todo bien, que no hay problemas pero no es cierto, prefieren dejar que las cosas sucedan (...) Algunas personas no son confiables, ya sé que no van a llegar a horario ni están comprometidos con el objetivo.

Este último comentario hace referencia a experiencias pasadas en las cuales las expectativas no fueron cumplidas. Podemos pensarlo como un caso de merma de la confianza inicial que, en función del desarrollo de las tareas se conserva o se va perdiendo, como en este equipo (McKnight y otros, 1998).

Nos reunimos a diario por skype, es metodología SCRUM² (...) No tienen horario fijo pero se hacen diariamente. El objetivo es controlar al equipo remoto, si no se hacen se corren riesgos, no hay confianza en su capacidad técnica para resolver todo y una persona cree que puede decidir por sobre el PM o el líder y se contacta con el cliente sin que sea su rol.

De este último testimonio surge, por un lado la desconfianza técnica en las personas y por otro la falta de aceptación, por parte de uno de los miembros del liderazgo técnico de la autoridad formal. Surge la necesidad de instalar mecanismos de control como sustituto de la confianza. Los estudios indican que intensificar el control sobre la conducta de los miembros declina la confianza (Piccoli e Ives, 2003).

El líder técnico expresa:

Tienen miedo de mostrar un error o consultar, a veces es un tema de personalidad que son muy cerrados, callados. Hay que sacarles las cosas para crear confianza, para que llamen y pregunten.

Este testimonio hace referencia a la gente que se encuentra distribuida respecto de él mismo. Denota la falta de madurez que aún tiene el equipo para establecer intercambios fluidos y tomar temas que podrían ser conflictivos. Asimismo, se adjudica a características personales la tendencia a confiar o no hacerlo. Para tratar el tema realiza acciones intencionales, tal como lo expresa a continuación:

² Es una metodología de las denominadas “ágiles” de uso habitual en equipos de desarrollo informático.

Lo que hago es hablarles en forma individual y ofrecerles ayuda, que perciban que están en la misma oficina más allá de la distancia, que somos parte del mismo equipo, del mismo proyecto.

Este testimonio, desde la intencionalidad de revertirlo, remite a la falta de cohesión en el equipo y a la escisión existente entre quienes pertenecen a cada localización. Analizando la conformación de este equipo, coincide con los trabajos de Polzer y otros (2006) en los que encuentran que los grupos distribuidos en dos localizaciones que presentan cantidad de miembros similares en cada una de ellas y la misma nacionalidad incrementan las divisiones internas, aumentan el conflicto y disminuyen la confianza.

El problema es que la gente no dice cuando no sabe algo y la información llega tarde. A veces la gente desplazada toma decisiones sin consultarme y se complica el proyecto.

Esta situación es interpretada por el líder solamente como un problema de personalidad de quien no consulta y no como un problema de coordinación de procesos de equipo. El programador plantea su forma de resolver dudas técnicas y expresa la posibilidad de intercambio entre pares de la misma localización y con el líder.

Si tengo alguna duda respecto de cómo hacer algo consulto primero con un par y si es más complejo lo escalo.

La confianza se basa en el profesionalismo y la madurez de cada uno, la buena fe de que están siendo honestos contigo y se va dando con el tiempo. Es delicada la línea porque yo puedo decir una cosa y hacer otra (...) Confío en los expertos de cada tema.

Las respuestas consolidadas del equipo A al **cuestionario de confianza** son las que se presentan a continuación:

TABLA 1
Percepción de Confianza - Equipo A

Item	1			2			3			4			5		
	Fuertemente			En desacuerdo			Ni de acuerdo			De acuerdo			Fuertemente		
Confianza	A1	A2	A3	A1	A2	A3	A1	A2	A3	A1	A2	A3	A1	A2	A3
1. Si me fuera posible, no permitiría a los otros miembros del equipo que influyeran sobre las actividades importantes del proyecto.				1	1	1									
2. Me siento confortable dándole a otros miembros del equipo la responsabilidad completa de ejecución del proyecto.	1				1										1
3. Realmente me gustaría tener una buena manera de supervisar el trabajo de los otros miembros del equipo del proyecto.										1	1	1			
4. Me siento confortable dándole a otros miembros una tarea o un problema crítico para el proyecto aunque no lo pueda monitorear.							1	1							1

Nota: La letra A identifica al equipo; los números, a cada miembro que ofreció testimonio.

Como se observa en la tabla, se percibe bajo nivel de confianza en el equipo, expresado por el interés de tener herramientas de control y supervisión de tareas.

La primera de las afirmaciones contiene un condicional, que define las respuestas aún en situaciones de bajo nivel de confianza. La expresión “si me fuera posible” podría aludir más a un deseo de poder delegar y dar *empowerment* a que efectivamente esto suceda en este equipo en particular.

Podemos notar la marcada diferencia de percepción del programador (A3) quien tanto en la entrevista como en el cuestionario indica que le resultaría confortable delegar y confiar tareas a los demás. Esta persona es la de menor experiencia y de ingreso más reciente al equipo de trabajo por lo que cualquier consulta técnica que efectúa es a miembros con mayor trayectoria profesional que la suya. Asimismo, aún no ha tenido experiencias negativas que pudieran modificar la confianza inicial.

Del análisis de los testimonios y datos obtenidos, encontramos que el equipo A como unidad presenta bajo nivel de confianza, debido especialmente a la percepción de baja competencia técnica, que ya ha puesto en riesgo los objetivos de proyecto. Por esta misma razón la delegación de tareas se torna difícil y poco frecuente.

Se observa también baja confianza en el compromiso de algunas de las personas desplazadas respecto del líder y como contraparte, baja confianza del líder del compromiso de esos miembros con la tarea y el equipo.

Cuando surgen dudas o errores se tratan inicialmente en forma diádica y se exponen grupalmente o a la autoridad formal en forma tardía lo que genera mayores dificultades en la concreción de las tareas con la consecuente merma de confianza en la capacidad de ejecución exitosa. Es allí donde surgen mecanismos de control orientados a la tarea, con frecuencia casi constante.

La previsibilidad de la forma de actuar por parte del resto de los miembros como un signo de confianza se observa exclusivamente en expectativas negativas. Cuando alguien ya es catalogado como quien no coopera o no se compromete, se espera que suceda lo mismo, tomando quizás la forma de profecía autocumplida.

La información dentro del equipo es parcialmente compartida y los temas que pueden generar conflicto se tratan en forma aislada.

Se percibe que aún el equipo no se encuentra consolidado como tal por alta rotación de sus miembros en períodos breves y un liderazgo aún en proceso de obtener legitimidad. El líder expresa que uno de los desafíos que tiene por delante es lograr que la gente expicite con mayor fluidez sus necesidades y desacuerdos e incrementar el intercambio de información para la tarea entre quienes se encuentran distribuidos. Sin embargo, ante situaciones conflictivas que involucran aspectos emocionales, prefiere tratarlos en forma individual y evitar su circulación grupal.

Asimismo, al encontrarse en las primeras fases de trabajo conjunto y haber ya transitado experiencias negativas respecto de resultados esperados, la confianza inicial se vio disminuida, promovándose procesos de equipo orientados al control y seguimiento exhaustivo y a la evitación del tratamiento de temas conflictivos que excedan los vinculados a la tarea.

En este equipo se observa claramente la escisión entre las dos localizaciones y la falta de credibilidad de quienes están desplazados respecto del líder en su capacidad de coordinación, manifestado por la toma de decisiones sin consulta ni consenso o la incursión en terrenos comerciales ajenos a sus incumbencias. La dificultad para hacer equipo adquiere su mayor expresión cuando una de las personas es separada de la organización por no poder coordinar acciones ni resolver las diferencias.

En síntesis, la confianza de este equipo es baja y se observa su impacto en los resultados de tarea negativos expresados en los continuos desvíos del cronograma de trabajo y necesidad de rehacer tareas.

Comunicación mediada por la Tecnología

En este equipo utilizan medios sincrónicos como la videoconferencia y el teléfono para tratar temas urgentes o cuando surgen problemáticas de carácter personal. El mail se utiliza para dejar plasmados los acuerdos o compromisos. La frecuencia de los intercambios se ha intensificado al detectar problemas de desempeño que

pusieron en riesgo el cumplimiento de los plazos de proyecto previstos. El Gerente de Proyecto nos explica respecto del uso de cada medio:

El skype lo usamos a diario, de a dos y en forma grupal semanalmente para reuniones de avance de proyecto, a veces se agrega otra en la semana solamente con la parte del equipo que está involucrado en esa fase del proyecto. Todo esto ya está pautado.

La video conferencia [se refiere al uso de skype con video] solamente se utiliza cuando tenemos que mostrar algo con gráficos o modelos de datos para entender entre todos un problema del proyecto (...) El mail se usa a diario y se manda a todos para dejar formalmente plasmados los temas tratados y los que puedan ser considerados con algún tiempo de delay porque sé que no pueden leerlo enseguida (...) Recorro al teléfono cuando se necesita dar información y recibir feedback en forma inmediata, se usa más espaciado, a lo sumo un par de veces a la semana.

La conferencia telefónica solamente la usamos cuando no hay disponibilidad técnica de *skype* o cuando se necesita integrar al cliente. La frecuencia se intensifica frente a urgencias por desvíos en el cronograma o rotación de personal (...) Las minutas de reunión son semanales y se mandan por mail, la hace el gerente de proyecto con los acuerdos. [de las reuniones de seguimiento de proyecto efectuadas por skype].

No hay encuentros presenciales de todo el equipo. Existe una relación muy cercana y frecuente cara a cara entre el líder técnico y el gerente de proyecto, quienes debido a la estructura matricial de la organización comparten la coordinación del equipo. El entrevistado expresó que la relación es muy fluida y que suelen opinar en forma similar respecto de la manera de coordinar al equipo.

Solamente se encuentran físicamente el gerente de proyecto con quienes están desplazados en forma individual, cuando viaja. Se intenta que sea mensual pero no siempre se puede. Nunca se ha encontrado cara a cara el equipo completo por temas de presupuesto [el Gerente considera que habría que incluirlo en los presupuestos si fuera posible].

En esos encuentros [presenciales] se toman temas relacionados con cuestiones de gestión, performance personal en el puesto y conflictos. No se focaliza en temas de proyecto sino del recurso: [horarios, compromiso, tiempos de comunicación, pertenencia al equipo, identidad, impacto de la tarea individual sobre el equipo]. A veces se incluyen encuentros sociales, almuerzos o cenas, en el país visitado. Creo que favorece el intercambio después, se habla de temas personales, gustos.

Este testimonio coincide con lo que la literatura postula respecto de la relevancia de las relaciones interpersonales para facilitar la tarea y el uso de medios que presenten variedad de señales y permitan el paralelismo, favoreciendo la espontaneidad para la gestión de los afectos. En forma contraria, aquellos medios que permiten la planificación y el ensayo pueden ser identificados como poco naturales e intensificar el conflicto (Maruping y Agarwal 2004). El líder técnico expresa:

Nos comunicamos por skype para todo lo que sea información de proyecto. Para temas más personales usamos el teléfono. Si es un tema general usamos la video conferencia pero tenemos problemas de conectividad, a veces no anda bien.

Entre la gente del equipo están siempre conectados por skype. Interactúan mucho los de cada país pero menos entre los de distintos países, solamente si necesitan algo puntual. No se conocen, no hubo instancias cara a cara del equipo completo, yo a algunos de los que están desplazados los conozco de antes, de otros proyectos cuando fui a presentarme como líder técnico.

Creo que el contacto cara a cara es importante para influenciar a la persona, que te vean, el video no es lo mismo pero usamos las herramientas que tenemos.

Se expresa en varias oportunidades que si bien se dispone de los medios para la comunicación mediada no siempre funcionan correctamente.

Hay ruido por la mala calidad de la comunicación, se desconecta, dificulta la tarea, nos conectamos por VPN cuando eso pasa. El teléfono solamente se usa cuando no anda el *skype*.

En uno de los intercambios se expresa la diferenciación de preferencias acerca del uso de los medios de comunicación y la falta de adecuación del medio al contenido del mensaje y el propósito del mismo, solicitando por mail que se utilice el teléfono para poder entenderse.

Esta solicitud hace referencia a la necesidad de mayor sincronía para acordar significados y establecer acuerdos. Desde la teoría de la sincronidad de medios, el teléfono es uno de los medios considerados de mayor inmediatez de feedback y variedad de símbolos (Maruping y Agarwal, 2004).

Si bien la escritura no ofrece tanta variedad de símbolos, es interesante la estrategia de un programador para facilitar los intercambios de mails y agilizar las respuestas, identificando mediante colores la intencionalidad de sus agregados:

VV con verde mis OK, con naranja mis no OK, con café los “necesito más información”.

La utilización variada de medios se describe en el siguiente testimonio del líder:

Para reducir los desvíos tenemos *calls* diarias grupales de seguimiento de proyecto. La gente asiste pero en general se habla poco, luego se hace una minuta donde se documentan los acuerdos y al día siguiente se hace el seguimiento, es transparente quién trabajó y quién no. Esta estrategia la tuvimos que implementar porque se presentaron desvíos enseguida. Se hacen muy largas porque se tratan temas técnicos. Es en una etapa inicial porque estamos en la primera iteración, son dos en total.

Este testimonio nos plantea un cambio en la utilización de los medios para adecuarla al momento del proyecto y a las dificultades que ya han surgido. Hacen clara referencia a la utilización de los encuentros como mecanismos de control como sustituto de la confianza, que ya ha mermado respecto de la gente. Piccole e Ives (2003) sostienen que estos mecanismos generan reducción en la confianza por lo

que sería interesante analizar la evolución de la misma en estudios longitudinales cuando estos mecanismos surgen. El programador señala:

Disponemos de skype, mail y teléfono, pero el interno [teléfono] no se usa.

El *skype* lo usamos escrito para temas puntuales si es más complejo y requiere de mayor tratamiento lo usamos oral (...) Video no mucho.

El mail se usa cuando se hacen informaciones desatendidas [que no se espera que se respondan] para que sea de conocimiento público y para enviar documentos.

De esta declaración surge que la utilización del mail, en vez de ser utilizado como estrategia asincrónica que posibilite la lectura y análisis detallado en los tiempos de cada persona, tal como lo señala la literatura, es un mecanismo más de control. La comunicación en este caso es unidireccional y funciona como reaseguro frente a potenciales reclamos, no se espera realmente un *feedback* del resto del equipo.

Las fuentes documentales validan la relevancia de la utilización de la mensajería instantánea y de voz de *skype* como medio preponderante de intercambio, en el siguiente mail emitido por la Gerencia de Proyecto a todo el equipo:

Por favor tengan presente que el *skype* es una herramienta de trabajo y como tal debemos aparecer conectados si estamos disponibles y desconectados al dejar de estarlo.

También da cuenta de las dificultades respecto de mantener fluidez en los intercambios y la necesidad de control por parte de la coordinación.

Ante la consulta sobre el tratamiento de temas personales y el medio por el cual se intercambia, se plante su tratamiento mediante *skype* y en forma individual.

Las temáticas personales también se tratan en forma telefónica, una vez que se ha detectado un problema que debe resolverse.

Surgen temas de atribución como en el siguiente comentario:

La comunicación es menos fluida con Chile, es un tema cultural, no levantan la mano cuando la tienen que levantar, si no hiciéramos las reuniones diarias los problemas no se denunciarían.

Se expresa que quizás no se ha logrado un sentido de pertenencia con los miembros de equipo que se encuentra desplazado respecto del líder y la casa matriz. Los problemas de presupuesto dificultan incrementar la frecuencia de viajes en los cuales estas relaciones se afianzan, desde la percepción de la gerencia de proyecto.

En síntesis en este equipo el uso de los medios de comunicación se adecúa a los mensajes y a los propósitos de los intercambios. Sin embargo, ni la mayor frecuencia de comunicación ni la sincronía parecen tener impactos positivos en la confianza del equipo. En este sentido podemos pensar que quizás los medios han sido mal utilizados o en forma tardía una vez que la desconfianza ya se había instalado en el equipo. Tengamos en cuenta que el incremento de frecuencia en los intercambios ha sido una respuesta a las dificultades ya instaladas y como mecanismo de control por parte de la coordinación.

Tratamiento del Conflicto

La identificación de existencia de conflicto es compartida por todos los miembros de este equipo quienes hacen alusión a dificultades para establecer acuerdos respecto de cómo realizar las tareas o cómo abordar problemas de cumplimiento de plazos y entregas de calidad.

Hubo posiciones encontradas que parece que fueron irreconciliables porque terminó con la salida de una persona (...) Se trató directamente con la persona pero no hubo acuerdo, se tomaron medidas drásticas. Primero se trataban en forma individual y luego se escalaban al líder, al final la persona se fue, bah!, le pidieron amablemente que se vaya de la empresa.

Este conflicto iniciado por posiciones controversiales respecto de la tarea en sus aspectos técnicos ha derivado en problemas de relación entre el líder y un

programador experto. Tal como indican los hallazgos de Jehn (2001) los conflictos de tarea no resueltos pueden devenir en conflictos personales y cometerse el error de atribuir a cuestiones de personalidad, problemáticas de tarea que no han sido tratados a tiempo. El líder describe su forma de tratar el conflicto cuando éste surge:

Trato de evitar el conflicto y los comentarios negativos de uno a otro, los trato en forma individual intentando reducirlos o evadirlos. No está bueno que un par hable mal de otro, genera mal clima, mala disposición y luego hay que borrarlas, trato que la gente perciba orden.

Esta actitud responde a una de las formas de tratamiento de conflicto, la de evitación (Kankanhalli y otros, 2007).

Con respecto a los conflictos interpersonales las investigaciones señalan que la falta de gestión de las emociones negativas generan a menudo actitudes negativas hacia el equipo y sus objetivos asociadas a la angustia emocional relacionada con la tarea o de carácter interpersonal (Jehn, 2001). Las respuestas consolidadas del equipo A al **cuestionario de conflicto** se presentan a continuación:

Universidad de
San Andrés

TABLA 2
Percepción de Conflicto – Equipo A

Ítem	Nunca			1			2			3			4			5			6			7 Siempre				
	A1	A2	A3	A1	A2	A3	A1	A2	A3	A1	A2	A3	A1	A2	A3	A1	A2	A3	A1	A2	A3	A1	A2	A3		
1. Mi equipo tiende a discrepar sobre las alternativas.													1													
2. Los desacuerdos experimentados en el equipo se relacionan directamente con la tarea.									1					1												
3. Los miembros de mi equipo presentan desacuerdos respecto de las soluciones propuestas.									1																	
4. Los miembros de mi equipo presentan puntos de vista diferentes.													1													
5. Las diferencias en el equipo se relacionan con la tarea.																										
6. Los miembros de mi equipo confrontan entre sí por temas personales.	1	1																								
7. Los miembros de mi equipo hacen comentarios negativos uno acerca de otro.													1	1												
8. Los comentarios negativos efectuados por algunos miembros estaban dirigidos a los otros.																										
9. Algunos miembros del equipo tienden a ridiculizar a otros.	1																									
10. Los miembros de mi equipo evitan enfrentarse entre sí.																										
11. Los miembros de mi equipo no reconocen ni hacen frente a los conflictos abiertamente.																										
12. Los miembros de mi equipo ignoran a quienes expresan puntos de vista diferentes.																										
13. Los miembros de mi equipo evitan tomar posiciones controvertidas.																										

La lectura de esta tabla nos permite comprender cómo se identifican y se percibe el tratamiento del conflicto dentro del equipo de trabajo. Las respuestas presentan dispersión especialmente respecto de la modalidad de tratamiento del conflicto, en el punto donde se consulta acerca de la evitación del mismo. Sin embargo, hay mayor consenso respecto de la poca frecuencia con la que se plantean abiertamente las dificultades.

Se expresa mayor problemática vinculada a la tarea que a factores personales. Esto coincide con expresiones efectuadas en las entrevistas acerca del poco conocimiento que se tiene de temas personales y la falta de intercambios grupales que contemplen aspectos socioemocionales.

Acerca de la modalidad de tratamiento de conflicto de relación, además de los intercambios individuales con las personas afectadas, el siguiente correo emitido por la gerencia de proyecto al resto de los miembros nos brinda información adicional.

Si alguien desea escuchar música háganlo con auriculares, lo mismo conversaciones en tono elevado, silbidos, etc. son acciones que distraen a sus compañeros y no son aplicables a un entorno de trabajo ameno y sereno como debe ser por las actividades que desempeñamos.

Es su responsabilidad cumplir y hacer cumplir estas normas básicas de cualquier oficina, descuento su entendimiento y colaboración.

Los siguientes intercambios de mails entre los miembros de equipo, tratan temas asociados a aspectos formales, aunque dejan percibir cierta tensión existente en las relaciones y la convivencia. Las dificultades y su modalidad de resolución se expresan en el siguiente mail de un programador dirigido a analistas funcionales ubicados en dos localizaciones diferentes.

Ya muchachos para que no tengamos diferencias, en la implementación y en la EFU [Especificación Funcional] abro este correo para resolver las diferencias, y donde valga la pena lo creo como revisión de EFU, pero necesito agilidad ya que debería terminar la implementación en semana y media más. (leerse como, “no hagamos reuniones a cada rato para solucionar estos puntos).

Este último párrafo transcripto literalmente alude también a su percepción del uso inadecuado de los medios, planteando que se hacen más reuniones grupales que las que la tarea exige.

En respuesta a las múltiples consultas y cuestionamientos, una analista funcional responde incluyendo al resto de los miembros del equipo:³

DD, Respondo con color en tu mail cada uno de los ítems. Copio en el mail a GG, PP y SS ya que todos somos parte del equipo y deberíamos estar todos alineados. Saludos, VV.

La falta de compromiso con la tarea se percibe en el siguiente intercambio de mensajería instantánea mantenido entre el Gerente de Proyecto (GG) y un programador (MM) que se encuentra en otra localización:

[10:53:44 a.m.] GG: hla MM buen dia

[11:07:59 a.m.] GG: MM por favor podras avisarme a que hora va a estar en la oficina queria hablar contigo

[12:56:16 p.m.] MM: Hola GG. sorry no podré ir a la oficina hoy estaré remotamente por teamviewer. Mis Disculpas

[12:58:24 p.m.] GG: MM tuviste algun problema personal?

[12:59:32 p.m.] MM: Yep. pero nada grabe. me quede dormido porque no pude dormir bien anoche

[01:00:29 p.m.] MM: delante recien tuve acceso al computador mio de aca de la casa

[01:00:57 p.m.] GG: tenes algun problema de salud que no te permita dormir durante la noche?

[01:01:57 p.m.] MM: no nada. la verdad es que me dormi muy tarde y no tengo despertador ni nada. mi novia no se esta quedando aca conmigo estos dias asi que estoy solo

Esta conversación siguió por teléfono entre ellos, según informa GG. Este intercambio además de tocar temas personales da cuenta de conflictos de proceso

³ Por razones de confidencialidad se reemplazan los nombres en el original por letras dobles.

dentro del equipo ya que una persona que ha decidido no asistir a su trabajo y conectarse en forma remota no lo ha informado a su gerente de proyecto. Si bien este testimonio da cuenta del comportamiento de una sola persona, la alta interdependencia de tareas genera que cuando un miembro no cumple con sus compromisos altera el proceso completo de desarrollo, generando impactos sobre el resto.

Tal como nos lo habían planteado cuando un tema deriva en un conflicto personal como en este caso, se opta por la utilización del teléfono como medio de intercambio. No disponemos de ese registro.

En síntesis, en este equipo la modalidad de tratamiento de situaciones conflictivas que surge de los testimonios da cuenta de un estilo preponderante de evitación y de abordaje tardío por parte de la coordinación a nivel grupal, prefiriendo su tratamiento en forma diádica y una vez que ha aflorado una crisis que obtura la tarea. Esta forma de tratamiento del conflicto ha sido descrita en la literatura como promotora de merma de confianza.

4.4 Equipo B

Conformación – Reporte

Conformado por 10 personas desplazados en dos países:

País 1: 4 programadores, 2 analistas funcionales que también efectúan tareas de testeado de calidad, 1 Jefe de proyecto.

País 2: 3 desarrolladores y 1 líder técnico.

En el país 1, que es donde se localiza el cliente, hay miembros que trabajan en la oficina, otros en el cliente.

En el país 2, trabajan en la oficina y parcialmente bajo la modalidad de home office, es decir, desde sus casas, comunicándose mediados por la tecnología.

En función de esta distribución las localizaciones son 3 (cliente – país 1 y país 2)

Todos sus miembros son profesionales egresados de las carreras de Ingeniería o Licenciatura en Sistemas de Información y presentan al menos 6 años de experiencia profesional en el rubro.

Características del Proyecto

Se trata de una implementación de un sistema financiero reconocido en el mercado en una rama nueva de empresa de salud que ya lo tiene instalado en otras unidades de negocio. El proyecto presenta una duración de 12 meses de trabajo, abarcando todo el proceso de desarrollo e implementación del producto.

El equipo se encuentra promediando los plazos de proyecto.

Percepción de Confianza

Es un equipo conformado por profesionales de mayor experiencia profesional que el equipo A. Sus miembros perciben que sus compañeros y colaboradores presentan autonomía técnica para el desempeño de las tareas asignadas y conocimiento en lo que se espera de cada uno por lo que la confianza en sus competencias profesionales es alta. También se percibe el compromiso con los objetivos comunes. Así lo explicitan el jefe de proyecto y el líder:

Nos tenemos confianza, cada uno sabe lo que tiene que hacer y los plazos para hacerlo.

Por suerte con sólo asignarles las tareas no hace falta demasiado control. Es muy bueno, no se necesita control, son bastante profesionales (...) Confiamos en que los otros tienen capacidad de resolverlo.

La capacidad de las personas y la orientación hacia la tarea es predominante respecto de los vínculos interpersonales.

El líder técnico y el programador identifican diferencias entre las localizaciones con relación al nivel de intercambio, siendo mayor entre la gente que comparte el mismo

lugar de trabajo. Plantea que lo valorado para generar buenas relaciones con quienes se encuentran desplazados es dar respuestas eficientes de la tarea.

Las relaciones son fluidas entre la gente que está en el mismo lugar, con el resto no.

La gente se lleva mejor con la gente que da resultados del otro lado, si responde bien me llevo bien.

Nos conocemos más los que trabajamos cerca y con el gerente de proyecto, cuando viaja y porque intercambiamos más con él pero con el resto nos consultamos si necesitamos algo.

Estos testimonios dan cuenta de dos características importantes respecto de la confianza en este equipo, que se prioriza la confianza en las competencias profesionales y que las relaciones de afecto se asocian a la capacidad del otro de dar respuesta profesional a las tareas asignadas.

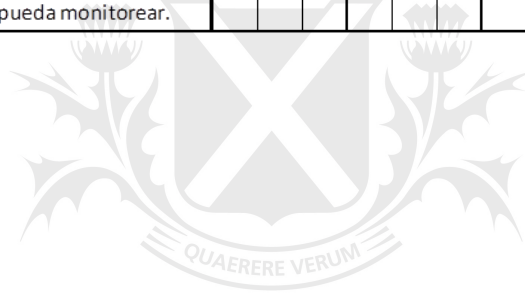
Esta percepción coincide con las investigaciones acerca de la relación entre el surgimiento del conflicto de relación, derivado de conflictos de tareas.

También se percibe que existe la confianza entre sus miembros para el planteo de dudas y consultas.

Las respuestas consolidadas del equipo B al **cuestionario de confianza** son las que se presentan a continuación:

TABLA 3**Percepción de Confianza – Equipo B**

Item	1			2			3			4			5		
	Fuertemente			En desacuerdo			Ni de acuerdo			De acuerdo			Fuertemente		
Confianza	B1	B2	B3	B1	B2	B3	B1	B2	B3	B1	B2	B3	B1	B2	B3
1. Si me fuera posible, no permitiría a los otros miembros del equipo que influyeran sobre las actividades importantes del proyecto.	1		1		1										
2. Me siento confortable dándole a otros miembros del equipo la responsabilidad completa de ejecución del proyecto.							1		1					1	
3. Realmente me gustaría tener una buena manera de supervisar el trabajo de los otros miembros del equipo del proyecto.						1		1		1					
4. Me siento confortable dándole a otros miembros una tarea o un problema crítico para el proyecto aunque no lo pueda monitorear.							1	1							1



Universidad de
San Andrés

Tal como se visualiza en el cuestionario la dispersión mayor de las respuestas se presenta en los puntos que hacen referencia a la delegación sin control. Si bien nuestro interés es la percepción de confianza grupal, existen diferencias individuales que son interesantes de analizar. Una de ellas es que la persona que presenta menor predisposición a delegar es aquella que tiene la responsabilidad de coordinación del proyecto, con lo cual su respuesta podría estar asociada a sus funciones específicas y no a niveles bajos de confianza.

Tal como hemos analizado, este equipo presenta alto nivel de confianza en la competencia técnica y en la profesionalidad de sus integrantes.

La confianza de cada miembro en quienes se encuentran desplazados se sustenta en la capacidad de dar respuesta a las tareas de modo que no ponga en riesgo las suyas propias debido a la interdependencia de las mismas.

Este tipo de confianza basado en la capacidad y el compromiso de la gente con la tarea genera una modalidad de control por resultados, sin efectuar seguimientos diarios de horas de asignación, como en el equipo A. Este mecanismo al generar mayor autonomía en cada miembro apoya la percepción de confianza profesional que se observa en este grupo.

La modalidad de gestión y de comunicación es centralizada de modo que el líder es quien consolida la información y la hace circular siendo el responsable de resolver dudas o problemas que surgen durante el proyecto como así también de sostener esa confianza entre sus miembros. Entendemos que la madurez del equipo junto a experiencias positivas respecto de los resultados hasta el momento, podrían ser también factores que incidan en el mantenimiento de la confianza. Este equipo se encuentra promediando el proyecto y no ha presentado desvíos significativos que lo pongan en riesgo.

Comunicación Mediada por la Tecnología

En este equipo la mayoría de las comunicaciones son de a dos. Al grupo o subgrupos se lo convoca si hay que tomar decisiones entre varios. No hay instancias grupales programadas con antelación a la necesidad ni con sistematicidad pautada. El Gerente de Proyecto señala:

La comunicación es cotidiana por Google talk para que quede registrado el histórico.

Cuando necesitamos compartir gráficos compartimos el escritorio.

Los intercambios más frecuentes son diádicos y las herramientas que utilizan acompañan esta modalidad de interacción y se van adaptando a los propósitos de la comunicación.

El mail, medio de menor sincronía, se utiliza para documentar el avance de proyecto en forma unilateral desde el jefe de proyecto. Su frecuencia de utilización para estos fines es semanal o quincenal. Según manifiestan los entrevistados, no suele leerse porque se envía un adjunto.

Es interesante cómo a pesar de saber que no va a ser leído y que de enviarse de otra manera podría tener otro impacto, no se percibe la necesidad de modificarlo. Se acepta que estos mails son parte de una metodología de trabajo y que ya presenta carácter burocrático.

El acceso a la información acerca del avance del proyecto y como base de conocimiento compartido se usa Mantis⁴. Esta herramienta brinda la oportunidad a todos de estar informados y al tanto de la evolución de la tarea compartida así como de dar cuenta de su propia tarea para el resto del equipo. Su utilización es diaria para el seguimiento de avance de tareas y el manejo de incidentes.

⁴ Mantis es un sistema de seguimiento de incidentes que funciona vía web.

En este equipo no se percibe que la posibilidad de trabajar cara a cara o que el grado o frecuencia de uso de medios sincrónicos impacte en la confianza de sus integrantes aunque se haga mención a la fluidez de la relación con quienes se tiene cerca físicamente.

Según sus testimonios al jefe de proyecto lo ven las personas de las localizaciones desplazadas cada 3 meses. En esos viajes mantienen una o dos reuniones durante esas visitas en las cuales se tratan temas de tarea. El líder de esta manera actúa como nexo entre las personas gestionando las tareas y ofreciendo el contacto más personal en sus viajes a cada localización.

Nunca tuvimos [encuentros presenciales] pero hay buena relación, se conversa, se hacen comentarios personales por chat (...) No hay mucha interacción.

Todos son muy responsables y hacen su trabajo. No hay gente complicada.

El último testimonio hace referencia a la confianza en las competencias profesionales e incluye al final, características asociadas a cuestiones de personalidad, que corresponderían a la confianza basada en afectos.

Respecto del teléfono, señalan que le dan poco uso, que no suelen ser necesarios y solamente se recurre a este medio frente a situaciones urgentes, que deban resolverse rápido.

Los intercambios entre quienes se encuentran desplazados son casi exclusivamente de carácter técnico. Los miembros del equipo coinciden en que no se contempla tomar temas personales especialmente.

Se relacionan informalmente entre las personas de la misma localización porque comparten otras actividades de carácter social como cafés o almuerzos.

Se plantea que la relación es buena entre la gente porque no han surgido dificultades pero se desconoce si hay intercambios sociales excepto los que cada uno mantiene con alguno de sus compañeros de la misma localización.

En este equipo entonces, la utilización de los medios de comunicación no presenta relevancia para la construcción de confianza desde la percepción de los miembros. Como el estilo es diádico entre quienes comparten tareas operativas y radial con relación a la coordinación, al no haberse presentado problemas técnicos ni personales ni falta de información que pongan en riesgo la tarea, este equipo no percibe la necesidad de modificar la utilización actual de los medios ni aumentar la sincronía o generar encuentros presenciales para generar confianza ni mejores resultados.

Tratamiento del Conflicto

El Gerente de Proyecto no identifica problemas de relación ni de tarea que presenten relevancia. Ante las preguntas asociadas al tratamiento del conflicto lo desestima, diciendo que no es una problemática en el equipo. Al responder el cuestionario solamente identifica problemas menores de tarea. Una percepción similar tiene el líder técnico quien expresa:

No hay grandes desacuerdos pero si surgen posturas diferentes entre las personas lo define el líder, se impone.

Este testimonio da cuenta que el nivel de conflicto es bajo y al estar asociado a la tarea se dirime por quien presenta mayor autoridad técnica y jerárquica, la cual se encuentra legitimada. Al ser aceptado por el resto de los miembros del equipo, los desacuerdos no derivan en situaciones conflictivas de gravedad.

Uno de los miembros consultados identifica que hubo problemas por comunicaciones inadecuadas, asociadas a la falta de anticipación de las tareas a realizar [que debería efectuar el Gerente de Proyecto]. Este tipo de conflicto podría categorizarse como conflicto de proceso según la clasificación definida por Jehn y Mannix (2001), en tanto generan incertidumbre respecto de las responsabilidades de cada uno en las siguientes tareas.

Nos van diciendo semanalmente las tareas que tenemos que cumplir o hasta un entregable pero no nos adelantan qué viene después, es difícil organizarse así porque no sabés si te va a alcanzar el tiempo.

O bien, por el uso del medio inadecuado al perfil de los integrantes. En sus palabras:

A la gente de sistemas le cuesta la escritura, lo les gusta. A veces no se entienden las consignas dadas por escrito. Se genera la necesidad de retrabajo por errores de interpretación de lo expresado en los documentos de incidentes.

Este último testimonio hace referencia a la adecuación del medio a las competencias profesionales de sus miembros y a las preferencias personales. En tanto la escritura es percibida como compleja para algunos miembros, esta elección del medio deriva en un problema en la tarea pero no se expresa como conflictiva.

En ninguno de estos casos, se hizo mención a que el conflicto surgido haya tenido impacto en la confianza.

Las respuestas consolidadas del equipo B al **cuestionario de conflicto** son las que se presentan a continuación:

TABLA 4
Percepción de Conflicto – Equipo B

Item	Nunca 1		2		3		4		5		6		7 Siempre	
	B1	B2 B3	B1	B2 B3	B1	B2 B3	B1	B2 B3	B1	B2 B3	B1	B2 B3	B1	B2 B3
1. Mi equipo tiende a discrepar sobre las alternativas.	1		1	1										
2. Los desacuerdos experimentados en el equipo se relacionan directamente con la tarea.			1						1					1
3. Los miembros de mi equipo presentan desacuerdos respecto de las soluciones propuestas.			1	1	1									
4. Los miembros de mi equipo presentan puntos de vista diferentes.			1			1	1							
5. Las diferencias en el equipo se relacionan con la tarea.						1					1			1
6. Los miembros de mi equipo confrontan entre sí por temas personales.	1	1	1	1										
7. Los miembros de mi equipo hacen comentarios negativos uno acerca de otro.	1	1								1				
8. Los comentarios negativos efectuados por algunos miembros estaban dirigidos a los otros.	1	1				1								
9. Algunos miembros del equipo tienden a ridiculizar a otros.	1	1				1								
10. Los miembros de mi equipo evitan enfrentarse entre sí.									1			1	1	
11. Los miembros de mi equipo no reconocen ni hacen frente a los conflictos abiertamente.			1	1	1									
12. Los miembros de mi equipo ignoran a quienes expresan puntos de vista diferentes.	1		1					1						
13. Los miembros de mi equipo evitan tomar posiciones controvertidas.						1	1							1

La lectura de esta tabla nos brinda la posibilidad de comparar la percepción acerca del conflicto, entre miembros del mismo equipo y cotejarla con la información obtenida en las entrevistas. Surge de su lectura bastante homogeneidad en las respuestas, percibiendo bajo nivel de conflicto y exclusivamente orientado a la tarea. La existencia de percepciones diferentes surge en uno de los ítems respecto de la evitación de toma de posiciones controvertidas.

En este equipo no se perciben conflictos de relación y tal como lo mencionamos, en caso que surja algún desacuerdo de carácter técnico, la resolución la centraliza el gerente de proyecto quien coordina con el responsable de la práctica si el problema es de gravedad, en tiempos adecuados para que no genere conflicto en el grupo, que queda al margen de las decisiones.

Podemos definir que en este equipo la modalidad de tratamiento de conflicto fluctúa entre la evitación y el estilo distributivo.

Los conflictos son pocos o menores en la percepción compartida y en caso de surgir posiciones controversiales, el modo centralizado de tratamiento de la información hace que se diriman en la coordinación.

Esta percepción de poco o ningún conflicto de relación podría estar asociado al estilo radial de comunicación que reduce los intercambios entre los miembros dando lugar a lo descrito por Hinds y Bailey (2003) respecto de que cuando las cosas no se plantean abiertamente (en este caso si se hace es hacia el líder) se evitan los conflictos de afecto.

4.5 Equipo C

Conformación – Reporte

Constituido por 9 personas en tres localizaciones: Córdoba, Buenos Aires y Montevideo (Uruguay).

Localización 1: 4 programadores, 2 *testers*, 1 Jefe de proyecto.

Localización 2: 1 programador.

Localización 3: 1 programador.

El cliente se encuentra en una cuarta localización (Estados Unidos), por lo que todos los intercambios se efectúan mediados por la tecnología. En esos casos el idioma de comunicación es el inglés mientras que las comunicaciones internas del equipo, se efectúan en español.

En función de esta distribución las localizaciones son 3 dentro del equipo y 4 considerando al cliente.

Todos sus miembros son profesionales de las carreras de Ingeniería o Licenciatura en Sistemas de Información. Son especialistas en un lenguaje de programación (C++) y experiencia en dominio gráfico, por lo que los convierte en profesionales escasos en el mercado y muy demandados.

A diferencia de los equipos A y B, en el equipo C todos los miembros reportan jerárquicamente al Gerente de Proyecto, es decir que en esta empresa la estructura de reportes no es matricial como en el equipo A.

La característica diferencial de este equipo es que en este momento todos sus miembros presentan asignación completa a este cliente, es decir que su dedicación es exclusiva.

Características del Proyecto

Se trata de un desarrollo de un motor de *rendering* de productos del cliente. Es una implementación de un sistema financiero reconocido en el mercado en una rama nueva de una empresa de salud que ya lo tiene instalado en otras unidades de negocio.

El proyecto presenta una duración de 12 meses de trabajo, abarcando todo el proceso de desarrollo e implementación del producto.

Según uno de los testimonios es un “*proyecto escuela*” porque se va formando técnicamente al equipo en tecnologías nuevas en el transcurso del mismo.

El equipo se encuentra promediando los plazos de proyecto.

Percepción de Confianza

El gerente de proyecto al ser consultado sobre su percepción de confianza manifiesta que es un equipo de alta confianza entre ellos, que intercambian muchos temas profesionales propios de la tarea y temas personales, que los miembros se quieren conocer y encontrar, que incluso han generado viajes pagos por ellos mismos para compartir actividades, en los cuales la empresa solamente les provee los puestos de trabajo en el lugar al que viajan.

Hace referencia a su propio rol y responsabilidad en el desarrollo de la confianza. Considera que para lograrlo es necesario mostrar disponibilidad, que los demás sientan que está presente para cualquier consulta

Es importante contestar rápido un mail o un chat, respondo inmediatamente aunque carezca de importancia para que sienta que no está solo y alejado, que te puede llamar en cualquier momento.

El líder técnico alude a las características personales vinculadas a la confianza, incluyéndose también a sí mismo y su necesidad de incluir a las personas en categorías o patrones mentales:

Hay gente que es más confianzuda y enseguida se conecta y otros no.

Yo necesito la imagen completa para poder encasillarlo en mis patrones mentales.

Uno de los programadores desplazado respecto del líder comenta acerca de la relación entre la confianza y el uso de los medios de comunicación atribuyendo a los mails un uso inicial menos comprometido, para avanzar luego con medios de mayor sincronía:

La confianza se aumenta por la comunicación, te empezás a soltar.

Al principio enviaba mails, cuando entré en confianza empecé a usar el teléfono, porque era más rápido.

Este uso de medios de menor sincronía al inicio de la conformación grupal coincide con los aportes de la literatura.

Con relación a las características personales de la persona que confía y cómo gestionarla, comenta el líder:

Para generar confianza hay que cuidar los códigos que usás con la persona. Hay gente más seria. Si es más amistosa uso otra manera de transmitir. Adapto la manera a la persona.

Las respuestas consolidadas del equipo C al **cuestionario de confianza** son las que se presentan a continuación:

TABLA 5

Percepción de Confianza – Equipo C

Item	1			2			3			4			5		
	Fuertemente en desacuerdo			En desacuerdo			Ni de acuerdo ni en			De acuerdo			Fuertemente de acuerdo		
	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3
Confianza															
1. Si me fuera posible, no permitiría a los otros miembros del equipo que influyeran sobre las actividades importantes del proyecto.		1		1		1									
2. Me siento confortable dándole a otros miembros del equipo la responsabilidad completa de ejecución del proyecto.					1					1		1			
3. Realmente me gustaría tener una buena manera de supervisar el trabajo de los otros miembros del equipo del proyecto.										1	1	1			
4. Me siento confortable dándole a otros miembros una tarea o un problema crítico para el proyecto aunque no lo pueda monitorear.				1	1	1									

En este equipo se presentan respuestas con alto grado de homogeneidad entre sus integrantes, a excepción de una respuesta al ítem 2, en el cual se hace referencia a la incomodidad de delegar una responsabilidad completa sobre los resultados.

A pesar de esta alta homogeneidad en las respuestas al cuestionario se presenta cierta diferencia con relación a los testimonios obtenidos en las entrevistas.

Tal como lo hemos expuesto, este equipo presenta confianza en la capacidad de sus miembros en resolver las situaciones que surjan durante la tarea, con un estilo de intercambio, comunicación, tratamiento de dudas técnicas y de planteo de diferencias distribuido. Las diferentes opiniones y el planteo de errores y dudas se plantean como una modalidad propia del estilo de trabajo y de la metodología del proyecto.

Es en el único equipo también en que se contempla formalmente el tratamiento de temas personales o de contenido social a nivel grupal. La generación de confianza y su mantenimiento es uno de los objetivos explícitos y se desarrollan procesos internos de carácter comunicacional y relacional especialmente para desarrollarla.

Sin embargo en las respuestas al cuestionario coinciden en que les gustaría contar con formas de supervisión de la tarea de los otros y expresan que no se encuentran cómodos cuando las tareas críticas quedan fuera de su control.

Recordemos que respecto del control de tareas dentro del proyecto, se efectúa durante el proceso de intercambio en el equipo y entre pares, siendo quien más sabe de cada tema el que toma la responsabilidad de la situación, en el contexto de aprendizaje permanente que se han planteado por ser un proyecto de innovación.

Podemos pensar que esta diferencia entre los datos de cada fuente puede vincularse a que la confianza en las competencias profesionales está establecida desde lo institucional y que efectivamente funciona hasta que no se presenten situaciones de crisis. Sin embargo la predisposición personal a confiar de cada miembro desde sus aspectos más emocionales no necesariamente se alinea a la evaluación cognitiva que realizan y desde esta última perspectiva se han emitido las respuestas a los cuestionarios.

En este caso la confianza no se basa en las competencias profesionales de carácter técnico como en el equipo B sino en la capacidad del equipo en tratar los temas que surjan en forma cooperativa, que se encuentra sostenida por procesos de equipo, aspectos metodológicos y el soporte organizacional.

Comunicación mediada por la Tecnología

Con respecto al uso de los medios de comunicación, el gerente de proyecto expresa su relación con los aspectos metodológicos, los contenidos a tratar y la modalidad de intercambio:

Usamos dos metodologías de trabajo según la etapa del proyecto.

Bajo metodología SCRUM, hay reuniones cada tres semanas destinadas al planeamiento, una cada dos semanas destinadas a analizar avance (*retrospective*) y una de demo cada dos semanas en las que se muestra lo que se ha desarrollado.

Si usamos metodología KANBAN hacemos una reunión diaria, un *daily stand up*.

Nos informa que se realizan los encuentros presenciales en la localización en la que se encuentra el gerente de proyecto y se suma a la gente de otras localizaciones por teléfono.

En estas instancias se trata el avance del proyecto, se comparte conocimiento acerca de cómo se resolvieron cuestiones técnicas novedosas y se toman temas personales, en general en la apertura de los encuentros. Al consultarle acerca de la tecnología utilizada aclara:

Lo que más usamos es el gtalk [mensajería instantánea] que es la herramienta oficial de la empresa (...) también Microsoft Lync; es la herramienta que utiliza el cliente.

La percepción respecto a las reuniones diarias no es la misma para todos los integrantes. Uno de los miembros expresa:

Eran muy extensas. Yo propuse eliminar una porque es demasiado, lo que se trata en la segunda no es necesario que sea grupal, se puede tratar de a dos o tres. Se decidió hacer dos porque el equipo que se armó no era adecuado, no estábamos capacitados para el trabajo y aprendimos sobre la marcha, surgían muchas dudas, muchos bloqueos (...) era para mantener el control.

Este comentario si bien hace alusión a diferentes posiciones respecto de un tema vinculado al uso de los medios y su frecuencia también da cuenta de la posibilidad de hablar sobre las diferencias y hacer propuestas de cambio. Ambas condiciones son dimensiones incluidas en la construcción de confianza en los equipos.

Un programador efectuó un viaje a otra localización cuyo propósito era realizar una transferencia de conocimiento por rotación interna prevista de él hacia otro proyecto. Al narrar la experiencia señala explícitamente el impacto de la relación cara a cara en la generación de confianza y el proceso de construcción de la misma.

Cuando fui a trabajar a Córdoba una semana la diferencia fue increíble, hablé de otros temas y generó más confianza para trabajar juntos (...) es más fácil para pedir algo, es más directo.

Antes de conocerlos tenía miedo de preguntar (...) Confiar en que si pedía algo me lo iban a dar, antes no sabía.

Con relación a ese mismo viaje, el líder de proyecto menciona la relevancia de los encuentros presenciales, respecto a la riqueza que ofrecen para completar la información que se tiene respecto de una persona y la apertura hacia una comunicación posterior más fluida.

Una vez vino una persona de Córdoba y trabajó una semana con nosotros. Me dio una imagen más completa que la foto de la intranet de CC (...) Incide en la comunicación posterior.

La tecnología que permite compartir pantallas es una de las herramientas más valoradas en este equipo, que tiene como propósito compartir información y

conocimiento en cada encuentro. Ellos utilizan el Communicator de Microsoft y comentaron lo valioso de su inclusión como herramienta para trabajar juntos.

El líder técnico comenta acerca del uso diferenciado de los medios en función del mensaje, distinguiendo los orientados hacia la tarea operativa y los que incluyen temas personales:

Las dudas técnicas o errores las vemos por chat porque estamos enfocados en lo mismo, son cosas técnicas, muy concretas.

Para temas personales la comunicación cara a cara es superior. Se puede decir en forma más amena no funciona esto o esto otro.

A continuación transcribimos un mail orientado al seguimiento de tareas que emite el Gerente de Proyecto al resto del equipo de trabajo. En el mismo incluye a todos los miembros del equipo, incluso a aquellos a los que no se les solicita tareas en especial.

Muchachos, si alguna de estas tareas lleva mucho tiempo avísenme así las priorizamos con todo lo demás. Gracias!

MM: Esta se puede pasar a QA para que lo testeé? Si es así, LL lo puedes testear/cerrar si no lleva mucho tiempo? OGS-4861: AGSM-10690:

LL: Podrías retestear/cerrar estas si no lleva mucho tiempo? OGS-4832

NN: Podrías retestear/cerrar esta si no lleva mucho tiempo? OGS-4642 1E - 1475623.02 AGSM-11837

Para dejar asentados los acuerdos y definiciones así como para intercambiar información conceptual y técnica se utiliza el correo electrónico.

El mail lo usamos cuando hay que dejar clara una definición o un problema. Dentro del equipo para compartir conocimiento y para agendar encuentros, el calendario.

El siguiente mail da cuenta de cómo se tratan las dudas técnicas asociadas a temas de desarrollo y el espíritu colaborativo de los intercambios. Se inicia desde un programador, dirigido a sus compañeros con pedido de ayuda y respuestas:

Gente, Les adjunto la planilla con las estimaciones de los comandos a implementar en el XXX. Comentarios son bienvenidos. Saludos, SS.

Las respuestas:

LL: El .LEAK tira 27 leaks..... Alguna forma de achicar un poco el scope?

MM: Proba dejar solamente la inicializacion y shutdown de OGS (con suerte tal vez coincidan con el setup y teardown del test) y ver que leaks hay ahí .

LL: D'oh!

El tratamiento de dudas técnicas y los pedidos de ayuda entre miembros de equipo son una de las dimensiones que se consideran en la literatura como indicador de confianza. Es interesante ver cómo fluyen en este equipo a nivel grupal mientras que en los restantes las dudas se resuelven en días de la misma localización inicialmente y en caso de no resolverse se acude al líder o referente técnico, conservando el carácter diádico.

El uso del mail para el intercambio de temas sociales, personales e informales se explicita en una serie de mensajes, que se sintetizan a continuación. En el que sigue conversan sobre música y se envían links de temas musicales y videos.

MM: Aca un ejemplo de musica compleja de la que me gusta a mi: (link)

LL: MM seguro te defiende <3. Yo recién ahora me vengo a enterar que saltar en una silla no es la única forma en la que un oyente disfruta de la buena música. Que bárbaro.

PP: jajajaj mas o menos si así era la distribución de equipos...

MM: peropero.... vamos a la playa oh oooooóóóoh.

Alguien que me ponga en contexto de la discusión. Al menos como eran los teams; LL vs el mundo?

En este equipo en el cual la percepción de confianza en la capacidad del equipo es alta y el tratamiento del conflicto se trabaja en forma distribuida, se da este tipo de intercambio informal que tal como lo señalan Hinds y Mortensen (2005) juega un rol primordial como moderador entre la distancia y los conflictos. Sus estudios encuentran que las comunicaciones espontáneas favorecen la identidad grupal y que mitigan los efectos de la distribución tanto en conflictos de tarea como en conflictos de relación. Ellos señalan que si bien las comunicaciones espontáneas son beneficiosas en todo tipo de equipo, lo son aún más en equipos distribuidos.

También se aprovechan las instancias de trabajo para algunos intercambios de contenido social con el propósito de generar mejor clima y facilitar los intercambios vinculados a la tarea. Esta inclusión es intencional por parte de la coordinación. Así lo presenta el Gerente de Proyecto:

En las reuniones se toman temas personales para que se sientan cerca, que vean qué cosas comparten como música, gustos. Se trata de contar en qué están y crear un ambiente más ameno en las reuniones. A la gente de desarrollo no le gustan las reuniones y así las hacemos más amenas.

El líder técnico expresa:

Para las relaciones [personales] es mejor el encuentro cara a cara. Un diálogo con los gestos y las posturas que no se percibe por teléfono, bueno, escuchás el tono de voz.

Un comentario hace referencia a las relaciones afectivas y la tendencia a la homofilia que se da en las relaciones interpersonales. Como quien lo emite tiene mayor edad que el resto de la gente de su equipo plantea que no tienen los mismos intereses.

Las relaciones emocionales en los tres equipos analizados se establecen con mayor intensidad entre quienes comparten la misma localización. Sin embargo, en el equipo C, se promueven intencionalmente y se han dado situaciones en las cuales los mismos integrantes sugieren encuentros para fortalecer los vínculos.

La inclusión de temas personales en las comunicaciones y su consecuente impacto en el establecimiento de relaciones afectivas probablemente se encuentre operando positivamente en la fluidez de los intercambios para la tarea y en la resolución de problemas en forma colaborativa, fortaleciendo la confianza del equipo.

Los datos obtenidos nos permiten identificar que en este equipo se presentan varias asociaciones entre el uso de cada medio y su adecuación al mensaje y al objetivo del encuentro.

Tomando los principales criterios de la teoría de la sincronicidad de medios, aunque sin expresarlo en esos términos, se puede identificar en la definición de los medios a utilizar o en sugerencias de mejora, la consideración sobre aspectos como el paralelismo, la velocidad de la transmisión, la variedad de símbolos, los tiempos de procesamiento de la información y la sincronía. (Dennis y otros, 2008)

Es interesante en el planteo del uso de los medios notar que además del impacto que genera en la confianza el uso diferencial de los medios y su frecuencia, la selección del medio en sí misma puede depender y ser producto de la confianza previamente desarrollada, tal como señala un testimonio acerca del uso inicial de mails que le permitió generar confianza en base a las respuestas y avanzar luego con medios de mayor sincronía.

En este sentido podríamos pensar si el uso de medios con menor grado de exposición y sincronía permite desarrollar relaciones en forma gradual hasta que se genere cierta confianza en la capacidad de respuesta del otro y en su disposición a hacerlo como para luego apelar a medios de mayor sincronía y exhibición.

En síntesis, en este equipo el uso diferenciado de los medios, la existencia de una instancia inicial cara a cara o viajes de intercambio, la frecuencia de uso de medios con alto nivel de sincronía, el abordaje de temas técnicos a debatir y la inclusión de temas personales, parece estar relacionado con el alto nivel de confianza que manifiestan sus integrantes.

Tratamiento del Conflicto

El conflicto de tarea en este equipo se toma como inherente al tipo de proyecto y su complejidad, por lo que la metodología de trabajo fortalece los intercambios y la revisión permanente para que éstos surjan y se trabajen en forma conjunta.

Los problemas identificados por parte de los miembros entrevistados son técnicos y de alcance. También se mencionan problemas por rotación dentro del equipo que exigen redefiniciones en las tareas o transferencia de conocimiento y las estrategias para subsanarlos, como el viaje de un miembro para enseñarles a otros, que ha redundando en incremento de confianza.

Todos los conflictos enunciados pertenecen a las categorías de conflictos de tarea o de procesos. Sólo mencionan en una oportunidad, que durante la revisión de pares en la fase de desarrollo, ha surgido un conflicto acerca de cómo resolver una codificación y al no poder dirimirse, reasignaron a las personas para que no trabajen juntas, dando a entender que de esta manera se evitó que derive en un conflicto de relación.

Han surgido roces en las revisiones de códigos por formas diferentes de abordarlos. En un caso se decidió asignar a dos personas a tareas que no deban compartir.

Este episodio grafica la relación que establece la literatura entre la no resolución de los conflictos de tarea y su posible derivación en conflictos de relación. (Jehn y Mannix, 2001).

El líder agrega respecto del disenso que surge frente a la tarea y su forma de tratamiento:

Los desacuerdos son por posturas técnicas diferentes, es permanente.

Generalmente se respeta la autoridad técnica, no se obliga a callar al que tiene menos conocimiento pero la autoridad técnica es respetada en ese sentido.

El gerente de proyecto expresa que no se han presentado conflictos de relación y que todos se llevan muy bien. Incluso a la distancia se han hecho vínculos afectivos y han querido conocerse personalmente por lo que han organizado viajes para trabajar temporalmente en la misma localización.

A diferencia de esta percepción, uno de los miembros expresa que sí hubo un conflicto de proceso, asociado a trabajo en días feriados y suspensión de trabajo desde la casa (*home working*), decisiones tomadas por el líder técnico, sin que el equipo adhiriera al sentido de la decisión. Este conflicto derivó en conflictos de relación con el líder. En sus palabras:

Se eliminó el home working sin causa razonable, fue un baldazo de agua fría, generó malestar general. La relación con él [líder] fue en caída libre.

Cree que algunos lo plantearon en forma individual con él pero no se trató en forma grupal. Este miembro comenta que al estar desplazado respecto del líder podía evitar el trato por lo que le fue más sencillo trabajar con esta situación que a los que compartían la localización con el superior. Un tercer integrante aporta en este sentido:

Con la gente que está a la distancia no hay problemas. Puede generarse con la gente que tenés al lado tuyo, hay más altibajos. Si pasa intentamos hacerle entender a la persona lo que esperamos.

Evito el conflicto pero si técnicamente no responde lo comento con el manager y hasta allí llegó mi parte.

Estos testimonios traen una mirada diferente respecto de la distancia que en lugar de dificultar las relaciones para la tarea, las facilitan porque frente a conflictos de relación pueden concentrarse en la tarea asignada y evitar el roce con quien el conflicto se ha presentado y no se ha resuelto.

Las respuestas consolidadas del equipo C al **cuestionario de conflicto** son las que se presentan a continuación:



TABLA 6
Percepción de Conflicto – Equipo C

Item	Nunca			2			3			4			5			6			7 Siempre			
	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	
1. Mi equipo tiende a discrepar sobre las alternativas.				1							1											
2. Los desacuerdos experimentados en el equipo se relacionan directamente con la tarea.												1										
3. Los miembros de mi equipo presentan desacuerdos respecto de las soluciones propuestas.						1							1									
4. Los miembros de mi equipo presentan puntos de vista diferentes.																						
5. Las diferencias en el equipo se relacionan con la tarea.																						
6. Los miembros de mi equipo confrontan entre sí por temas personales.				1																		
7. Los miembros de mi equipo hacen comentarios negativos uno acerca de otro.	1																					
8. Los comentarios negativos efectuados por algunos miembros estaban dirigidos a los otros.	1			1																		
9. Algunos miembros del equipo tienden a ridiculizar a otros.	1	1		1																		
10. Los miembros de mi equipo evitan enfrentarse entre sí.																						
11. Los miembros de mi equipo no reconocen ni hacen frente a los conflictos abiertamente.				1																		
12. Los miembros de mi equipo ignoran a quienes expresan puntos de vista diferentes.	1	1		1																		
13. Los miembros de mi equipo evitan tomar posiciones controvertidas.																						

Del análisis del cuadro, se desprende que existe mayor consenso respecto de la aparición de conflictos vinculados a la tarea. Sin embargo, hay dispersión respecto a las respuestas asociadas al nivel del conflicto y su forma de tratamiento, ante la aparición de conductas de evitación o de explicitación.

Como complemento de los testimonios ofrecidos en las entrevistas, es probable que algunas percepciones de conflictos interpersonales sean de impacto para algún miembro pero que no representen lo mismo para el grupo completo o bien no se hayan compartido, con la tendencia de tratar los temas personales inicialmente en intercambios diádicos.

En este equipo donde el conflicto es concebido como inherente a la tarea misma y obtienen buenos resultados podría estar operando lo que han postulado Jehn y Mannix (2001) respecto de que niveles moderados de conflicto de tarea producen mejores resultados en el equipo. Según estos hallazgos, las diferencias de opinión y de posturas generan alternativas de resolución y decisiones de mejor calidad producto de la síntesis de las posturas diversas.

Asimismo, al ser parte de la metodología de trabajo, se aseguran su tratamiento temprano, generando mayor confianza y credibilidad en la capacidad del equipo en resolverlo.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo nos permiten reflexionar sobre las características del desarrollo y mantenimiento de la confianza en equipos temporales con funcionamiento distribuido y analizar cuáles son los procesos de equipo que intervienen en su construcción y de qué manera se articulan.

Expondremos a continuación un cuadro comparativo por cada una de las grandes temáticas abordadas con sus respectivos análisis y luego un intento de encontrar sus puntos de contacto con relación a la confianza en equipos remotos.

5.1 Confianza

“Trust not him that has once broken faith”.

William Shakespeare (1564 - 1616), Henry VI, Part III, Act IV, sc. 4

Debajo presentamos una tabla con testimonios acerca de la percepción de confianza organizada en las dimensiones de análisis que sugiere la literatura y han sido contempladas en las entrevistas para analizar luego, similitudes y diferencias.

TABLA 7
Testimonios de Percepción de Confianza por Dimensiones de Análisis

Percepción de Confianza	Equipo A	Equipo B	Equipo C
Existencia de consultas y planteo de dudas técnicas	Se efectúan entre los pares de la misma localización o en ocasiones al líder técnico Aunque los caminos estén disponibles a veces no se aprovechan, hay orgullo, no se admite la necesidad y no se pide ayuda. La integración entre las personas de los dos países no se da tanto, es el gran desafío, qué actividades plantear para que las puertas se abran.	Existe un referente técnico que no pertenece al equipo de proyecto y es quien responde consultas y aporta soluciones a problemas de su área de incumbencia.	En las reuniones diarias se promueve que se consulten técnicamente. También existen revisiones entre pares para garantizar estabilidad y calidad del código. Cuando surge una duda técnica responde el que sepa sobre el tema y si requiere más investigación, el líder técnico lo analiza.
Planteo abierto de los problemas o errores	No suelen plantearse hasta que surge un desvío de proyecto que alerta: la gente desplazada no lo explicita e intenta dar respuestas solos sin consultar a su líder. El líder no confía en la capacidad técnica de todos los miembros.	El jefe de proyecto es quien centraliza esta información y la trata en forma individual con quien corresponda.	Se minimizan los problemas mediante revisiones de pares y reuniones de seguimiento diarias. Si surgen errores se conversan y entre los compañeros se ayudan. Los problemas personales se dirimen con intervención del gerente de proyecto y si hay incompatibilidad se los asigna a tareas en las que no tengan que intercambiar.
Circulación de información relevante en todo el equipo o en subgrupos. Temas tabú. Secretos	Los problemas de carácter actitudinal, de compromiso con la tarea o con el equipo se tratan entre el jefe de proyecto o el líder y cada miembro en forma individual. No se toman en reuniones grupales. No se comparte información de presupuesto.	La información de proyecto está disponible y accesible a todos los miembros del equipo a través del uso de la base de conocimiento. No se promueve formalmente otra forma de intercambio entre la gente desplazada excepto en la difusión de los informes de avance de proyecto.	La información circula abiertamente entre el equipo de trabajo y el cliente.
Previsibilidad: capacidad de anticipar comportamientos de los otros	Existe cierta previsibilidad respecto de comportamientos negativos de algunos miembros.	Existe previsibilidad de que cada uno hará su trabajo en forma responsable.	No se hace mención al tema.

Testimonios de Percepción de Confianza por Dimensiones de Análisis – cont.

Percepción de Confianza	Equipo A	Equipo B	Equipo C
Posibilidad de delegar tareas propias: pedidos de colaboración/cobertura en tareas asignadas.	<p>Dificultad para delegar tareas por falta de competencia técnica de algunos miembros. Excesiva dependencia del referente técnico para temas operativos.</p> <p>Se delega exclusivamente a quienes ya se tiene confianza técnica.</p>	<p>Suele darse entre pares en forma informal.</p>	<p>Los intercambios son constantes y suelen trabajar juntos en resolver cuestiones técnicas.</p>
Valoración - Aceptación de opiniones y propuestas diversas	<p>Son de carácter técnico y surgen en los encuentros grupales. Si hay posiciones contrarias que requieren mayor tratamiento se dirimen solamente con los involucrados y el jefe de proyecto.</p>	<p>No se perciben miradas controversiales ni diversidad que afecte el devenir de la tarea.</p>	<p>Se dan en las revisiones entre pares que son parte de la metodología de trabajo propuesta.</p>
Grado de supervisión de tareas: Tipo y frecuencia de controles	<p>Control diario de avance en reuniones por skype para reducir desvíos y "controlar" a la gente que se encuentra distribuida. Existe un registro de control de horas semanal.</p> <p>El jefe de proyecto considera que la gente percibe que no se controla y por eso no cumplen los horarios y lo que se controla tampoco se castiga, de modo que no se resuelve nada.</p>	<p>El jefe de proyecto recoge avance de cada miembro y lo consolida en un documento semanal que envía por mail. No se controlan horas sino resultados.</p> <p>Se explicita que no es necesario controla por la alta autonomía de los integrantes.</p>	<p>Se efectúan dos reuniones diarias para que cada uno cuente en qué está trabajando y cómo avanzó en el día.</p> <p>Segun metodología se utilizan reuniones de planeamiento, revisión y demos (SCRUM) o revisión diaria del Dashboard (KANBAM)</p>
Tratamiento de temas personales	<p>Por teléfono o por mail de a dos ante problemas.</p> <p>En apertura de reuniones grupales si hay novedades.</p> <p>El jefe de proyecto aprovecha los viajes para intercambios de carácter personal fuera o dentro del ámbito de trabajo.</p> <p>Hay dos subgrupos por país, no hay integración, nadie sabe quién es el otro, no se tratan temas personales. Se notifican eventos sociales en forma corporativa.</p>	<p>No se contemplan especialmente.</p> <p>Se toman entre las personas que comparten localización. Se sabe que hay buenas relaciones pero no detalles de los intercambios.</p>	<p>En las reuniones se toman temas personales para que se sientan cerca, que vean qué cosas comparten como música, gustos. Se trata de contar en qué están y crear un ambiente más ameno en las reuniones. A la gente de desarrollo no le gustan las reuniones y así las hacemos más amenas.</p>

De los datos obtenidos de las diversas fuentes podemos observar que existen diferencias significativas entre los tres equipos respecto al nivel de confianza alcanzado y en los procesos internos que desarrollan para su tratamiento.

Mientras que el equipo A presenta bajos niveles de confianza, los equipos B y C manifiestan niveles más altos. Sin embargo los procesos internos de los equipos relacionados con la comunicación mediada y el tratamiento del conflicto, presentan diferencias sustantivas aún entre los equipos que han desarrollado niveles altos de confianza.

Hemos encontrado como rasgo compartido que la percepción de confianza en estos equipos de trabajo temporales de desarrollo de sistemas se encuentra más asociada a la capacidad técnica de los miembros que a los procesos internos de los equipos.

Este hallazgo corresponde al tipo de confianza referido a las competencias profesionales que McAllister (1995) denomina basada en la cognición. En estos equipos la confianza en la capacidad de cada integrante de resolver las tareas que les han sido asignadas es lo más valorado. La diferencia entre los equipos B y C con relación a este tipo de confianza es mientras el equipo B confía en las competencias técnicas asociadas a las tareas asignadas a cada miembro y a la capacidad del líder en coordinarlas, el equipo C confía en disponer de las capacidades para dar respuesta a los desafíos, a pesar de no contar con todas las competencias técnicas desarrolladas.

El equipo A presenta bajos niveles de confianza que se atribuye a la poca capacidad técnica de sus miembros para resolver las tareas asignadas y bajo compromiso de algunos miembros. Cuando esta percepción de confianza en las competencias merma o está ausente, los aspectos comunicacionales y de liderazgo de equipo cobran mayor preeminencia.

Tal como lo señalan Jarvenpaa y Leidner (1999) para el mantenimiento de la confianza rápida en los equipos de trabajo temporales son relevantes los primeros intercambios y especialmente aquellos orientados a la tarea. Esta última característica se observa en los equipos estudiados, en los cuales mientras la tarea se desarrolle en los niveles esperados, la comunicación es menos frecuente y la de

contenido social es considerada complementaria. Aunque se le otorgue valor desde el discurso para facilitar la comunicación para la tarea, los intercambios de carácter personal suelen ser informales y gestionarse cuando surgen problemas que afectan los resultados. En la medida en que esto no genere conflicto, pasa a un lugar secundario.

Es interesante señalar que tanto los encuentros cara a cara como los intercambios personales solamente se generan en forma intencional como proceso de equipo planificado por la coordinación, en el equipo C. Consideremos que esta característica podría estar influyendo en el alto nivel de confianza manifestado por todos sus miembros expresado por la percepción de tener la oportunidad y la capacidad de resolver problemas juntos, mediante la cooperación y el intercambio, en ese tipo de encuentros o mediados por la tecnología. En este equipo es donde los procesos internos analizados presentan mayor impacto positivo en la generación de confianza.

En el caso del equipo B, la confianza es alta pero exclusivamente basada en que cada quien conoce qué hacer y posee las competencias para hacerlo. El líder centraliza las comunicaciones, que tienden a ser diádicas y los intercambios grupales no son considerados como instancias de intercambio ni generadores de impacto en los resultados del equipo ni en la confianza. La confianza parece estar depositada por un lado en las competencias profesionales de cada miembro y por otro, en la capacidad de gestión del líder.

De estos datos podemos concluir que el contacto cara a cara no parece ser un factor imprescindible para construir confianza en los equipos remotos. Si bien es considerada desde la literatura un aspecto que beneficia su construcción, en este equipo la confianza es alta sin haber tenido oportunidad de encuentros presenciales grupales ni percibirlos como relevantes.

Uno de los aspectos comunicacionales que se presentan en todos los equipos es la disponibilidad de la información vinculada al proyecto. Cada integrante tiene posibilidad de conocer el nivel de avance de las tareas y las problemáticas que surgen en cada etapa. Esta condición de transparencia en el acceso a la información

es considerada por la literatura como una de las condiciones que favorecen la generación de confianza.

Otro de los aspectos que surge de los testimonios analizados es el grado de previsibilidad de las acciones de los otros miembros. Cuando existe confianza en las competencias profesionales, cada integrante confía en que sus compañeros de equipo harán su parte del trabajo con responsabilidad y profesionalidad. Cuando surgen problemas como los que se han señalado en el equipo A que incluyen cuestiones de atribución cultural, la previsibilidad solamente se presenta respecto de los comportamientos negativos.

Otra diferencia sustantiva en los procesos internos es el planteo de dudas y la resolución de problemas técnicos, lo cual habla sobre la confianza en que pueden ser presentados sin que por ello se los juzgue en forma negativa.

El equipo C es el único que propone dentro de su metodología de trabajo el planteo de dudas o consultas técnicas como forma de intercambio entre pares y transferencia de conocimiento. El resto de los equipos lo maneja informalmente.

En todos los casos existe una segunda instancia de consulta, en la figura del líder o referente técnico, que es quien da las respuestas de mayor complejidad sin que esto signifique un riesgo o cuestionamiento acerca de su capacidad por quien efectúa la pregunta. Esta condición al ser instituida por la organización de manera formal no impacta en la percepción de falta de competencia técnica sino que forma parte de los procesos de formación interna por parte de quien posee más experiencia en cada aspecto técnico. Sin embargo, recordemos que esta consulta es tardía en el equipo A, en el cual, según los testimonios, se intenta resolver hasta último momento entre pares o incluso se toman decisiones sin intervención del líder, lo cual origina conflictos de tarea y de relación.

Como la característica del equipo B es el manejo central de la información por parte del gerente de proyecto, las relaciones informales se limitan a cada localización o a relaciones diádicas que se generan por temas técnicos de carácter operativo. Cuando surgen diferencias son tratadas también en forma centralizada por lo que la percepción de su existencia por parte de los miembros es muy baja. La percepción

de confianza hacia el rol del líder es alta, delegando en él cualquier situación controversial.

El equipo A en cambio, presenta bajo nivel de confianza en todas las dimensiones. La que primero se pone de manifiesto es la de la competencia profesional de sus miembros, tanto desde quienes lideran al equipo respecto a los colaboradores menos experimentados como de quienes no consultan al líder y definen actuar en forma autónoma, desoyendo sus indicaciones. Esta baja confianza grupal también incluye percepciones negativas acerca del grado de compromiso con la tarea de quienes se encuentran desplazados por parte de la coordinación. Es probable que al ser la primera experiencia del líder en gestionar equipos distribuidos aún tenga que explorar alternativas de gestión que le permitan generar confianza y credibilidad mutuas.

Este equipo evita exponer en el grupo completo dudas o consultas técnicas hasta que se presentan desvíos de los plazos acordados. La previsibilidad de los comportamientos está asociada a las experiencias negativas y la delegación ocurre exclusivamente cuando ya se ha demostrado idoneidad.

La confianza inicial se encuentra mermada y el control exhaustivo ha sido la respuesta reactiva a esta situación. Es probable que luego de resolver los aspectos técnicos, la estrategia de aumentar el control por parte del líder genere mayor desconfianza y problemas de relación, tal como lo plantean las investigaciones de Piccoli e Ives, (2003). Estos estudios indican que los mecanismos de control y el aumento de la vigilancia de la conducta, que suele acrecentarse cuando no se cumplen las expectativas de rendimiento en los equipos, incide negativamente en el desarrollo de la confianza de los miembros. En este sentido podemos plantear que se generaría un círculo vicioso que se retroalimentaría negativamente.

Estudios que vinculan la diversidad y su relación con la confianza en los equipos remotos sostienen que la heterogeneidad actúa negativamente en la conformación de la identidad grupal y la cohesión mientras que la homogeneidad promueve la confianza y facilita las comunicaciones. Estas posturas coinciden con los estudios sobre redes que identifican a la homofilia como una de las tendencias para el

establecimiento de relaciones interpersonales. Esta característica indica que las personas nos relacionamos con otros que consideramos similares, así como también con quienes se encuentran más próximos. La conjunción de similitud y proximidad generan los denominados *clusters*. (Krackhardt y Hanson, 1993)

En nuestros casos estudiados, se observa mayor interacción en quienes comparten localización y nacionalidad. La diversidad denominada funcional, referida a diferencias educacionales y de experiencia profesional, es la que se pone de manifiesto como problemática para la generación de confianza. Si bien todos los equipos tienen miembros con formaciones de base similares, el equipo A es quien presenta mayores diferencias internas respecto de la experiencia de sus integrantes, generando mayor asimetría en los conocimientos en el trabajo en proyectos de desarrollo de sistemas.

Más allá de contar con líderes y disponer de medios tecnológicos para comunicarse es interesante analizar si la autonomía, tal como sucede con quienes tienen alta competencia profesional, junto a reglas claras acerca de cómo interactuar y un liderazgo que funcione de amalgama entre los miembros generan las condiciones necesarias para el desarrollo de la confianza en equipos orientados a la tarea.

El tratamiento de las diferencias como dimensión que afecta el desarrollo de la confianza también presenta matices en los tres equipos. Mientras que el equipo A los dirige en forma diádica, evitando el debate grupal, el equipo B no percibe diferentes posturas ya que todo lo centraliza el gerente de proyecto y en caso de presentarse es él quien lo define y circula las decisiones. El equipo C en cambio presenta una postura anticipatoria que promueve la diversidad de opiniones. Este último equipo utiliza una metodología de trabajo que, mediante revisiones entre pares y encuentros grupales genera en forma intencionada el planteo de posturas diferentes para encontrar juntos la mejor alternativa de solución.

Estas tres modalidades entendemos que debe impactar en la generación de confianza. El equipo C que presenta altos niveles, confía en su capacidad de resolución, mientras que el equipo B que también presenta alto grado de confianza, la deposita en la coordinación y se desentiende de las diferencias, dejando que se

resuelva en ese nivel. El equipo A en cambio, que presenta niveles bajos de confianza lo dirime en forma diádica pero de manera tardía, cuando ya el conflicto es de público conocimiento y ha afectado la calidad de trabajo y en muchas ocasiones también el clima dentro de equipo.

Con respecto al tratamiento de temas personales que podrían favorecer la confianza entre los miembros, el equipo A presenta una escisión en el equipo que coincide con las localizaciones. Los intercambios personales se limitan a cada país y aparece en forma incipiente de la gente desplazada con el gerente de proyecto; el equipo B no lo contempla como relevante y se limita a las personas que comparten localización sin que por ello se visualice como problemático para las relaciones laborales. El equipo C lo toma intencionalmente a través de encuentros y en las aperturas de cada reunión y surgen comunicaciones espontáneas que dan cuenta de intercambios personales entre personas distribuidas.

De estas comparaciones podemos concluir que la confianza en las competencias profesionales es la de mayor relevancia en la percepción de todos los equipos. La forma de construirla y desarrollarla varía así como las estrategias para trabajar cuando ésta merma y pone en riesgo la tarea grupal.

Los altos niveles de confianza se encontraron asociados a la capacidad de los miembros de dar respuesta a las tareas asignadas y a la posibilidad de acceder a la información, independientemente de la forma que ésta asuma y el medio utilizado.

5.2 Comunicación Mediada por la Tecnología

Todos los equipos disponen de diversos medios de comunicación con grados de sincronía diversa. Sin embargo cada uno los utiliza en forma diferenciada.

Tal como lo señala la literatura, ciertos medios son más adecuados para algunos contenidos a tratar y para los momentos evolutivos de los equipos de trabajo.

La disponibilidad de medios de cada equipo y el uso diferencial que se realiza de cada uno de ellos se consolidan en las siguientes tablas:

TABLA 8

Disponibilidad de Medios de Comunicación

	Equipo A	Equipo B	Equipo C
Disponibilidad de Medios			
mail	SI	SI	SI
skype	SI	SI	SI
teléfono	SI	SI	SI
conferencia telefónica	SI	SI	SI
video conferencia	SI	SI	SI
mensajería instantánea	SI - interno	SI - gtalk	SI - gtalk
respositorio compartido - base de conocimiento	SI - acceso de todo el equipo	SI - acceso de todo el equipo + cliente	SI - Dashboard de Jira. Solamente se utiliza en las fases de proyecto en las que la metodología de trabajo es Kanbam (se eliminan las reuniones de seguimiento semanales)
encuentros cara a cara equipo completo	NO - parcial con líder o entre miembros de misma localización	NO - sólo el jefe de proyecto conoce personalmente a todos	SI - al inicio del proyecto y viajes del PM a las distintas localizaciones. Viajes entre miembros para compartir conocimiento

TABLA 9
Utilización de Medios de Comunicación

	Equipo A	Equipo B	Equipo C
Utilización de Medios:	Propósito - Contenido del mensaje - Frecuencia - Destinatarios		
Encuentros cara a cara equipo completo	No se efectúan pero lo consideran indispensable para potenciar el trabajo en equipo.	No se considera necesario. Todos son muy responsables y hacen su trabajo. No hay gente complicada.	Un encuentro al inicio del proyecto.
Video conferencia	En avance semanal solamente si hay gráficos o modelos de datos.	No se utiliza. Para compartir gráficos se comparte el escritorio.	Se utiliza Microsoft Lync (chat + video + compartir escritorio) Siempre cuando hay demos que compartir.
Conferencia telefónica	Solamente cuando se necesita integrar al cliente o hay indisponibilidad de skype por problemas técnicos.	No se utiliza.	Para las reuniones diarias, con la gente desplazada
Teléfono	Según necesidad, un par de veces por semana si hay que tener feedback inmediato o por temas personales.	Poca utilización, solamente frente a necesidades urgentes.	Para las reuniones diarias, con la gente desplazada
Skype	Diario de a dos por temas operativos o de gestión del líder con un colaborador para supervisar tarea técnica de gente desplazada, Semanal Grupal para compartir avance de proyecto.	Mayoría de comunicaciones son de a dos. Al grupo o subgrupos se lo convoca si hay que tomar decisiones entre varios. No hay instancias grupales programadas.	No es de uso en la empresa pero disponen

TABLA 9

Utilización de Medios de Comunicación (cont.)

	Equipo A	Equipo B	Equipo C
Utilización de Medios: Propósito - Contenido del mensaje - Frecuencia - Destinatarios			
Reuniones	Parciales o grupales en la localización donde se encuentra el gerente de proyecto y se suma a la gente desplazada por skype.	No hay reuniones grupales programadas. No se han efectuado.	Usan dos metodologías de trabajo según etapa del proyecto. Bajo metodología SCRUM, hay reuniones cada tres semanas destinadas al planeamiento, una cada dos semanas destinadas a analizar avance
Mensajería instantánea	es interno, se usa en forma permanente. Complementario al skype .	Cotidiana por Google talk para que quede registrado el histórico.	Utilizan Microsoft Lync. Es la herramienta que utiliza el cliente. Permite compartir escritorio y video. Utilizan gtalk con alta frecuencia. Es el oficial de la empresa.
Mail	Diario - Grupal - para dejar sentado lo conversado previamente por skype.	Se utiliza para documentar avance de proyecto en forma unilateral desde el jefe de proyecto. Frecuencia semanal o quincenal. No suele leerse porque se envía un adjunto.	Cuando hay que dejar clara una definición o un problema. Dentro de equipo para compartir conocimiento. Para agendar encuentros, el calendario.
Repositorio compartido Base de conocimiento	SVN (documentos de proyecto) - Jira (procesos internos) Uso diario o según necesidad.	Mantis. Uso diario para avance de tarea y manejo de incidentes.	Dashboard de Jira. Solamente si usan metodología Kanbam.

La lectura de la tabla nos permite identificar similitudes y diferencias en la utilización de los medios tecnológicos para sus comunicaciones.

En todos los casos, la disponibilidad de medios y la capacidad de utilización por parte de los miembros de los equipos son altas. Todos se encuentran familiarizados con las tecnologías por lo que la falta de hábito no constituye una dificultad para generar intercambios, condición que surgía en los primeros estudios sobre equipos distribuidos asociados a la comunicación mediada por la tecnología. Sin embargo el equipo A expresa que en varias oportunidades ha presentado problemas de conectividad que ha generado la necesidad de buscar alternativas menos efectivas.

Es importante considerar que en estos equipos no existen problemas de comunicación por diferencias lingüísticas ya que todos ellos son hispanoparlantes nativos.

Todos los equipos utilizan medios con diversos grados de sincronía en forma diferenciada en función de la tarea que deban realizar: generación de ideas, toma de decisiones, desarrollo de relaciones, compartir información, comunicar una definición y según quiénes participen en ellas: grupo completo, subgrupos, dúos.

Quienes los lideran, ya sea por formación teórica o por su experiencia profesional, conocen las ventajas y desventajas centrales de cada medio de comunicación con relación al contenido del mensaje. Consideran la sincronía y los tiempos de respuesta para definir el uso de uno u otro medio. Sin embargo, adoptan diferentes modalidades según su propio estilo de gestión. Tal como se señala en el paradigma de ajuste tarea-tecnología algunas funcionalidades tecnológicas son más adecuadas para la gestión específica de ciertos tipos de procesos y tareas, entendiendo el ajuste como el grado en que una tecnología ayuda a un individuo en su desempeño o desarrollo de tareas (Goodhue y Thompson, 1995).

Esto es contemplado por los líderes quienes definen el uso de los medios de mayor sincronía cuando se requiere debate e intercambios y los medios sincrónicos como el mail para informar o dejar documentadas las decisiones.

En algunas ocasiones se ha señalado una utilización errada de algunos medios, tal como lo indica un equipo cuando hace referencia a que la escritura no es un medio

adecuado para el perfil de los miembros, generando problemas de comprensión y por consecuencia, pérdida de tiempo. En este punto es interesante atender a que alude al perfil de los miembros del equipo respecto de competencias básicas como son la expresión escrita y la comprensión lectora y no específicamente a la adecuación del medio a la tarea. Esta temática podría ser objeto de estudio en un trabajo posterior.

Los hallazgos coinciden con la teoría de los medios sincrónicos, *Media Synchronicity Theory* (MST) (Dennis y otros, 2008) respecto de la capacidad de cada medio en dar soporte a los intercambios, utilizando los medios de mayor sincronía para tareas más familiares de carácter operativo y para el establecimiento de acuerdos que requiera debates.

En términos de frecuencia y en función de la Teoría de la Sincronicidad de Medios (Maruping y Agarwal, 2004) se observa que en todos los equipos en la cotidianeidad se prioriza el uso de medios que posibiliten la inmediatez de la retroalimentación, como la mensajería instantánea y el teléfono. Se utilizan los mensajes instantáneos para tareas operativas y el teléfono cuando la temática es de carácter urgente o personal. Si bien los encuentros sincrónicos por excelencia, los cara a cara, se señalan como deseables en varios testimonios, no se perciben como indispensables o indicadores de éxito en el desarrollo de la confianza en todos los equipos. Estos hallazgos no coinciden con los estudios previos en los cuales se les otorga relevancia a los encuentros presenciales especialmente en las primeras instancias de conformación del equipo (Cascio, 2000; Jarvenpaa y Leidner, 1999). Las restricciones presupuestarias no suelen permitirlo en el equipo A mientras que sí se efectuaron en el equipo C quien ha tenido oportunidad de encuentro grupal. Como alternativa, en todos los equipos, se utilizan encuentros presenciales en los subgrupos locales y del líder o del gerente de proyecto en los viajes que realiza a cada localización.

Tal es el caso del equipo B que presenta alto nivel de confianza y buenos resultados respecto de tarea y satisfacción de sus miembros y no han tenido oportunidad de conocerse personalmente. Según hemos notado, presentan una comunicación de carácter radial. Este patrón de comunicación genera que la circulación de

información se gestione desde el líder y que sea el único que mantiene encuentros presenciales con cada integrante. Podemos pensar que la confianza de los miembros en su capacidad de gestión, junto a la autonomía individual basada en las competencias profesionales y la consecuente confianza en la capacidad de resolución de las tareas asignadas son suficientes para lograr resultados satisfactorios respecto del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Podría analizarse a futuro si los encuentros presenciales entre el líder y los miembros sustituyen de alguna manera a los encuentros presenciales grupales, en términos de generar confianza y cercanía, actuando el líder como nexo entre las personas distanciadas geográficamente.

Asimismo, si un liderazgo efectivo junto a competencias profesionales adecuadas reducen la necesidad de los intercambios grupales sin por ello disminuir la confianza.

Las reuniones grupales presentan además modalidades y propósitos diferentes en cada equipo. Mientras que el equipo A combina lo presencial con el skype en forma diaria con fines de seguimiento y control de tareas y considera que sería provechoso contar con la posibilidad de encuentros presenciales, el equipo B no utiliza encuentros grupales para su producción conjunta ni lo considera una necesidad. En su lugar se cuenta con información accesible en el repositorio compartido y la comunicación centralizada del gerente de proyecto, tal como se ha mencionado.

La mayoría de los intercambios son diádicos. El único intercambio a grupo completo que se encuentra formalizado es el envío de la minuta de avance semanal que se efectúa con el aporte de cada miembro y lo consolida el gerente de proyecto. Es una comunicación de una sola vía ya que se menciona que solamente consolida lo conversado en relaciones diádicas y suele no leerse con detenimiento, por lo que no se obtienen respuestas de los destinatarios.

La centralización de las comunicaciones y la modalidad radial que caracteriza al equipo B otorgan al líder un lugar central en la circulación u obstrucción de la información. La utilización de medios sincrónicos se utiliza en la operación

cotidiana entre los miembros quedando siempre documentación de soporte (histórico de los mensajes y minutas de reunión con los acuerdos).

El equipo C es el único que tiene formalizados encuentros grupales, uno cara a cara a inicios del proyecto y luego semanales con medios de alta sincronía y paralelismo para facilitar los intercambios y generar debates acerca de cómo abordar las tareas colectivas. Este equipo ajusta su modalidad y frecuencia a la metodología de trabajo que se vincula a cada etapa del proyecto. Es el equipo que utiliza con mayor frecuencia medios con alta sincronía y ha utilizado las asignaciones temporales movilizandogente de distintas localizaciones. Esta estrategia ha sido planteada como ventajosa por Hinds y Mortensen (2005) en la generación de confianza.

Contrariamente a los hallazgos de las investigaciones no se ha encontrado la utilización del mail como medio predominante. Estudios señalan que entre el 75 y el 80% de los intercambios en equipos remotos se efectúan por mail (Grosse, 2002) para permitir que el destinatario procese la información menos familiar. Sin embargo en estos equipos se utiliza como un medio de registro de definiciones ya tomadas que no requieren de respuesta alguna y que en ocasiones se sabe que no será leído, como una especie de resguardo documental. Podemos pensar que la utilización en todos los casos del lenguaje nativo para los intercambios no exija la relectura que permite el mail y que suele utilizarse con mayor frecuencia en equipos distribuidos, que suelen tener además de las características de los equipos analizados, diferencias lingüísticas. En estos casos, se suele iniciar los intercambios por medios asincrónicos como el mail para luego avanzar en el tratamiento de las temáticas con medios de mayor grado de sincronía.

Tal como se ha planteado en el análisis de cada equipo, frente a la aparición de conflictos se intensifican los intercambios. La comunicación se orienta principalmente hacia el control y la supervisión de tareas y se incrementa en aquellos equipos en los cuales la confianza es menor.

Es importante considerar que dadas las características de los proyectos de desarrollo de sistemas con plazos acotados y desafíos tecnológicos no siempre predecibles, es

usual que se priorice la resolución de la tarea aún poniendo en juego las relaciones interpersonales, como la confianza.

En los tres equipos los medios tecnológicos con mayor riqueza como la videoconferencia o medios análogos solamente se utilizan si hay gráficos o demos para compartir.

Los equipos A y B utilizan el teléfono solamente frente a situaciones de urgencia o para tratamiento de temáticas conflictivas o de carácter personal. A diferencia de ellos, el equipo C mantiene intercambios telefónicos diarios entre el gerente de proyecto y cada persona desplazada (presencial con aquellos que comparte localización) a fin de mantener el vínculo y darle una impronta más personal.

En los tres equipos el medio más utilizado es el de mensajería instantánea por medio del cual se tratan temas operativos cotidianos.

Los tres equipos utilizan el mail para dejar sentado lo acordado y cuentan con una base de datos compartida en la cual puede ingresar cada miembro del equipo a conocer información de los proyectos.

De los datos obtenidos podemos concluir que existe una relación entre el uso de los medios y la generación y mantenimiento de la confianza con diferentes características según el equipo. Si bien en todos ellos se priorizan los intercambios diádicos para temas operativos y de carácter personal, en las instancias grupales es donde se observa la mayor divergencia. En función de estas diferencias, intentamos analizar las siguientes relaciones entre el uso de los medios y la generación de confianza en cada equipo.

El equipo A utiliza la sincronía y los intercambios grupales como formas de seguimiento y control de tareas, producto de la falta de confianza técnica y de actitud para cumplir con las tareas asignadas en tiempo y forma. Es probable que esta característica genere mayor desconfianza en los miembros.

En el equipo B en cambio, casi todos sus intercambios son diádicos, con mayor predominancia entre miembros que comparten localización y de cada miembro con el gerente de proyecto. Debido a esta tendencia a la comunicación radial, que

incluye medios de diverso grado de sincronía, la circulación de información consolidada es regulada por el líder, quien se asegura que cada quien realice sus tareas. La confianza en este caso no parece asociarse al uso de cada medio sino a las capacidades técnicas de la gente, su compromiso y al estilo de liderazgo de su gerente de proyecto. El acceso a la información es lo que genera confianza y no la utilización diferenciada de los medios.

El equipo C es el único que utiliza los medios y su grado de sincronía en forma intencional y en función de las tareas y el momento evolutivo del equipo. El alto grado de confianza podría estar generado por el acceso a la información de cada miembro, por el conocimiento personal que se establece en el primer encuentro presencial y los sucesivos intercambios sociales y por la posibilidad de participación activa en los debates y en la búsqueda de respuestas a problemáticas técnicas que van surgiendo en el devenir del proyecto.

5.3 Tratamiento del Conflicto

Durante las entrevistas se enunciaron problemáticas de tarea, de proceso y personales, con mayor énfasis en los dos primeros, por falta de competencia profesional o de compromiso hacia los objetivos acordados.

Debajo sintetizamos en una tabla los principales testimonios respecto de la identificación y tratamiento del conflicto organizado por las dimensiones extraídas del marco conceptual que analizan el conflicto en los equipos de trabajo.

TABLA 10
Percepción y Tratamiento del Conflicto

Tratamiento del Conflicto	Equipo A	Equipo B	Equipo C
Identificación de Conflicto	Se identifican y se denuncian desde la coordinación. No suele haber planteos desde los otros miembros del equipo. Si surgen son puntuales por temas actitudinales. De tarea: - Incumplimiento de tiempos que genera desvíos en el cronograma e impactan en el presupuesto. A veces ya se anticipan porque el error está desde la propuesta comercial que es responsabilidad de otra área. - Baja capacidad técnica de algunos miembros muy <i>junior</i> - Dinámica del proyecto que genera cambios de alcance. - Alta rotación del equipo durante el proyecto (salió un arquitecto y un tester)	No se identifican problemas de relación ni de tarea desde el jefe de proyecto. Uno de los miembros identifica problemas de tarea por comunicaciones inadecuadas. De tarea: - Frente a falta de comprensión de consignas dadas por escrito. Necesidad de "retrabajo" por errores de interpretación de lo expresado en los documentos de incidentes. - Por falta de comunicación anticipada de tareas siguientes que impiden a cada miembro organizar sus tiempos y asignaciones.	Es inmediato porque el seguimiento es permanente. El conflicto de tarea está implícito en el proyecto por el alto grado de complejidad que presenta. Los conflictos de tarea son solamente de maneras diferentes de querer abordar técnicamente las cosas. Tienen muy buena relación. Incluso se han pagado viajes ellos para trabajar juntos y conocerse.
Nivel del conflicto: baja - media - alta (nivel de diferencia de posiciones)	Alto respecto de tarea, se expresa como permanente. Medio respecto de relaciones. Se presentaron posiciones controversiales en una única oportunidad.	Bajo en conflicto de tarea. No se perciben conflictos de relación.	De tarea: bajo. Han surgido roces en las revisiones de códigos por formas diferentes de abordarlos. De relación: derivado de las tareas o de procesos. En un caso se decidió asignar a dos personas a tareas que no deban compartir. La relación con el líder se deterioró por tratamiento de conflicto de proceso.
Forma de Tratamiento: evitación, distribución, integración	Se evita tratar conflictos personales en forma grupal. Los conflictos de tarea se toman grupalmente en las reuniones a partir de su identificación con responsabilidad del jefe de proyecto en su tratamiento.	Centralizado en el jefe de proyecto.	Se toman dentro de la metodología de trabajo aquellos que surgen de la tarea, en forma distribuida. Los problemas de relación se tratan desde la coordinación y se involucra solamente a la gente afectada.
Tiempo en que se resuelve el conflicto: apenas surge, cuando hay crisis	Los conflictos de tarea se trabajan ante la crisis y cuando se detecta que va a perdurar se sostiene el intercambio sostenido en términos de control. Los de relación se intenta esperar a tener algún encuentro presencial y de no ser posible, se trata con el medio más sincrónico que se disponga (video conferencia - teléfono)	No se perciben conflictos relevantes sino como problemas menores que no ponen en riesgo los resultados del equipo. El líder centraliza su tratamiento. No se hace referencia a la variable temporal.	El PM interviene si es necesario y si es de carácter técnico, el líder técnico. Se percibe por uno de los miembros que la falta de tratamiento a tiempo generó problemas mayores en los conflictos de relación.

La lectura de la tabla presentada nos permite identificar similitudes y diferencias sustanciales en los procesos internos de los equipos para la identificación y el abordaje de las situaciones conflictivas.

Con relación a la identificación de situaciones conflictivas y la naturaleza del conflicto, en los tres equipos el foco de atención está puesto en la tarea y los conflictos que puedan derivarse de la misma, siendo los aspectos socioemocionales secundarios, con menor prioridad.

Sin embargo existen diferencias sustanciales en la identificación del conflicto como tal y por ende su forma de abordaje. Mientras el equipo A identifica problemas desde la coordinación y lo adjudica a la falta de capacidad técnica y de compromiso de quienes se encuentran desplazados, el equipo B no percibe conflictos desde quien lo coordina y solamente son enunciados por quienes le reportan como problemas menores, que no llegan a ser conflictivos.

El equipo C considera que los conflictos de tarea son inherentes a las características de este proyecto, por ser de una tecnología compleja e innovadora de modo que los toma como parte de la dinámica de trabajo, realizando acciones tendientes a su tratamiento.

Esta percepción acerca del conflicto genera acciones diferenciales acerca de su tratamiento. Quienes lo perciben como parte del trabajo cotidiano, no le adjudican carácter traumático porque confían que esta modalidad permitirá resolverlos.

En el equipo A se identifican conflictos de tarea y de relación desde la coordinación mientras que en los otros dos equipos no hay identificación de conflictos de relación. Solo en un testimonio del equipo C se plantearon problemas de relación derivados de conflictos de proceso, que no ha presentado correlato con los otros testimonios.

El nivel de conflicto también es percibido diferente por cada equipo y en algunos casos, también entre sus miembros. Los equipos B y C perciben bajo nivel de conflicto de tarea mientras que el equipo A percibe un alto nivel de conflicto de tarea que deriva además en conflictos de relación. La explicación que brindan los equipos B y C es que al presentar alto nivel de competencia profesional la

resolución técnica de los desafíos de los proyectos es más sencilla, quedando los problemas identificados a un nivel más bajo que no termina siendo percibido como conflictivo o bien, se considera parte de las características de la tarea. Respecto del momento y la forma de tratamiento, en todos los equipos inicialmente se tratan en forma diádica. Se escala el problema a los niveles jerárquicos superiores cuando no se puede resolver en esa primera instancia y exclusivamente en aquellos asociados a la tarea. Las diferencias radican en que mientras el equipo A aborda el conflicto frente a situaciones de crisis, cuando ya la tarea se encuentra en riesgo, el equipo C lo plantea como parte de la tarea cotidiana. Solamente en un caso la evitación frente a un conflicto de proceso en el equipo C derivó en problemas de relación que se ha resuelto eliminando el motivo de conflicto, sin resolverlo (cambiando gente de posición, reasignando tareas). La incapacidad de resolverlos en el equipo A, derivó también en la separación de una persona de la empresa.

Asimismo, tanto proactiva (equipo B y C) como reactivamente (equipo A) se establecen mecanismos de seguimiento y de control de modo de identificar los problemas que pudieran derivar en conflictos de tarea.

Cuando los conflictos son de carácter interpersonal, se prefiere el intercambio diádico y con medios de alta sincronía, especialmente el teléfono. Esto coincide con las investigaciones de Montoya-Weiss y otros (2001) en las cuales plantean la diferencia sustantiva en la forma de tratamiento de los conflictos de relación y el uso de las TIC. Sostienen, tal como sucede en los equipos analizados, que si los conflictos se manifiestan a nivel de la relación diádica también deben ser resueltos a ese nivel y que en ese contexto, la participación de varios miembros del equipo mediante el uso de tecnologías con alto paralelismo, como la videoconferencia, puede introducir un mayor ruido en el proceso de resolución.

El equipo A hace referencia a esto cuando menciona que si el conflicto que surge durante una reunión grupal es muy puntual e involucra a unas pocas personas, prefiere tratarlo en privado y a través del teléfono o instancias presenciales.

En estos casos se valida la proposición de que las tecnologías que permiten una mayor retroalimentación y variedad de símbolos y a la vez reducen el paralelismo, como el teléfono, son más adecuadas para la gestión de conflictos de relación.

Ante el surgimiento de conflictos que exceden la posibilidad de resolución diádica, en los tres casos es el líder o coordinador el responsable de dirimirlos. Tal como lo menciona Pauleen (2003) el líder asume el rol de moderador de la relación.

Si bien no era inicialmente parte de nuestra investigación es interesante mencionar cómo opera el estilo de gestión de cada líder en la identificación y abordaje del conflicto. En los estilos centralizados se tratan de esa manera (equipo B) sin involucrar a todo el equipo mientras que en estilos más distribuidos (equipo C), el tratamiento de los temas problemáticos se plantea como parte de los procesos de equipo y en función de esta postura se abordan durante la tarea misma. Cuando el liderazgo es débil o aún no se ha consolidado (equipo A), el tratamiento es fluctuante entre la evitación y el abordaje frente a las situaciones críticas, en forma tardía.

Universidad de

5.4 La Construcción de Confianza y su Relación con los Otros Procesos

Nos interesa en este apartado especialmente explicitar cómo operan el uso de los medios y la forma de tratamiento del conflicto en la construcción y mantenimiento de la confianza en los equipos analizados a la luz de los resultados obtenidos.

Sintetizamos en la siguiente tabla las principales conclusiones de la comparación entre los equipos analizados:

TABLA 11

Comparación Equipos: Confianza - Conflicto - Comunicación

	Equipo A	Equipo B	Equipo C
Nivel de Confianza	Bajo	Alto	Alto
Identificación y Estilo de Tratamiento del Conflicto	Desde la coordinación ante situaciones de crisis. Evitación.	Baja Percepción de existencia. Evitación/Distribución.	Considerado parte de la dinámica grupal. Integración.
Uso de Medios de Comunicación	Aumenta la sincronidad y frecuencia cuando se requiere control.	Patrón Radial. Centralizada en el Gerente de Proyecto.	Uso de medios diferenciados por sincronidad y frecuencia como parte de la metodología de trabajo. Encuentros cara a cara.

Del análisis comparativo entre los tres equipos respecto del nivel de confianza percibido y el uso de medios de comunicación y de tratamiento del conflicto encontramos que puede haber niveles altos de confianza con modalidades diferentes en el desarrollo de los otros dos procesos.

Respecto de la comunicación lo más relevante no parece ser el medio utilizado ni su grado de sincronía sino el acceso a la información. El estar informados a tiempo en aquellos aspectos que impactan sobre las tareas compartidas resulta condición necesaria para sostener la confianza dentro de los equipos. La posibilidad de acceso a la información acerca del avance de las tareas y el *feedback* de la propia tarea son lo que más incide en el desarrollo y mantenimiento de la confianza, independientemente del medio y canal utilizado.

La única excepción es cuando estos intercambios se orientan casi exclusivamente a ejercer control sobre las tareas, una vez que la desconfianza se ha instalado.

El grado de sincronía de los medios así como su frecuencia de uso son contemplados en todos los casos por quienes coordinan. Cuando las reglas de comunicación se encuentran claras, sean las que sean, se observa mayor predictibilidad y confianza en cuanto a reducción de incertidumbre.

Pudimos identificar que si bien los encuentros presenciales grupales y la mayor sincronía de los intercambios impactan positivamente en la construcción de confianza, no resultan indispensables mientras la información circule, de alguna manera y en tanto no surjan dificultades en la obtención de los resultados.

Esto último se vincula con el otro proceso analizado con relación al desarrollo de la confianza: el tratamiento del conflicto. En todos los equipos se otorga mayor importancia a los conflictos de tarea que a los de relación. Se ha validado que cuando los conflictos de tarea o de proceso no se abordan en forma adecuada derivan en conflictos de relación, e impactan negativamente en los resultados del equipo y en la confianza.

Con respecto a la forma de tratamiento de conflicto una vez que se identifica, hemos encontrado tres posicionamientos bien diferentes: una fuerte tendencia a evitarlos o abordarlos tardíamente en forma diádica en uno de los equipos, la evitación o tratamiento distribuido con menor percepción de su existencia en el segundo y la propuesta de trabajo deliberado en forma distribuida en el tercero.

Nos ha resultado interesante encontrar que cuando el disenso y las posturas diversas son consideradas parte de los intercambios, éstos no son percibidos como situaciones conflictivas sino como una modalidad de trabajo asociada a la producción conjunta y al aprendizaje entre pares. Esta manera de tratarlos presenta impactos positivos sobre el desarrollo de la confianza.

Aún así cuando los conflictos surgen y no logran dirimirse en el seno de equipo, siempre es el líder el responsable de definir. Cuanto esto sucede pero no se informa a todos los miembros cómo se ha abordado, cómo se ha tomado la decisión o se lo informa tardíamente, la confianza del equipo decrece.

Los estudios acerca de la forma de tratamiento de conflicto hacen suponer que el equipo que presenta un estilo de tratamiento distribuido (equipo C) obtendrá mejores resultados para todos los miembros del equipo incluida la percepción de confianza en que podrán resolverlo en forma cooperativa, mientras que los estilos en los cuales participan menos personas (equipo B) redundará en beneficio solamente para algunos de ellos, dejando fuera del núcleo de abordaje a otros, lo que podría generar merma de confianza con el transcurrir del tiempo. El equipo que tiende a evitarlos o bien a tratarlos en forma tardía (equipo A) es el que obtendría los peores resultados en términos de desempeño y de satisfacción, con significativa merma de confianza ya que existen temas vedados para muchos de los miembros y ocultamiento de emociones negativas.

6. CONCLUSIONES

“The best way to find out if you can trust somebody is to trust them.”

Ernest Hemingway

“Every kind of peaceful cooperation among men is primarily based on mutual trust and only secondarily on institutions such as courts of justice and police”.

Albert Einstein

La confianza ha sido objeto de análisis de distintas disciplinas en diversos contextos. Los equipos distribuidos generan un nuevo desafío para su desarrollo y un nuevo ámbito de análisis y de intervención. La falta de cercanía y la dificultad para el seguimiento recíproco de las actividades cotidianas así como la necesidad de encontrar alternativas para conocer y acompañar los aspectos personales de los miembros del equipo remoto son parte de las oportunidades a explorar.

El estudio de cada equipo de trabajo en forma individual y su posterior análisis comparativo nos permitió obtener información que den respuestas tentativas a las preguntas de investigación que dieron origen al presente estudio.

¿Cómo perciben los miembros de equipos remotos el desarrollo de la confianza?; ¿Cuál es la relación entre la utilización de los medios de comunicación y la construcción de confianza?; ¿Cuál es la relación entre los procesos de resolución de conflictos y la construcción de confianza?

A partir de los datos obtenidos encontramos que la percepción de confianza predominante en este tipo de equipo es la confianza en las competencias profesionales. Estas competencias incluyen tanto los aspectos técnicos como la capacidad de resolver los desafíos.

En menor medida se percibe la relevancia de la confianza en aspectos de benevolencia y honestidad, tomando la forma de confianza rápida que solamente se pone en riesgo ante situaciones de conflicto, frente a los cuales estos aspectos de confianza basada en afecto, toman entidad.

Hemos encontrado que la relación entre la aparición de conflictos de tarea y la merma de confianza es alta. En este estudio lo distintivo es que es la aparición del conflicto de tarea la que detona la identificación de aspectos de confianza que anteriormente no eran de relevancia para los miembros de los equipos, como la benevolencia o la honestidad.

Cuando la tarea se desarrolla en los niveles de calidad esperados, la confianza en la capacidad del equipo de trabajar juntos se mantiene. Ésta es puesta en duda en cuanto los resultados del equipo se desvían de las expectativas.

Sin intentar concluir con fines de generalización, podemos pensar que una de las razones por las cuales la confianza en la competencia profesional es prioritaria se vincula a la complejidad de la tarea, los tiempos acotados para su resolución y la interdependencia permanente por la existencia de iteraciones de procesos. Es por ello que la tarea es la que determina la prioridad en el tipo de confianza que se percibe de mayor valor en este tipo de equipo.

Estos hallazgos nos invitan a pensar si la confianza es en todos los casos un único proceso de equipo a desarrollar o si alguna forma de confianza, como la de competencias profesionales, es prerequisite para que se desarrolle la confianza en forma integral.

Aunque el uso de los medios de comunicación presenta un rol preponderante en este tipo de equipo, no se han encontrado patrones de utilización homogéneos que incidan en mayores niveles de percepción de confianza. Sin embargo, la falta de intercambio respecto del avance o las dificultades y la comunicación tardía de aspectos relevantes para el equipo sí generan merma de confianza. Es decir, lo más relevante es que de alguna manera todos estén informados a tiempo, para evitar conflictos de tarea o de procesos que sí puedan generar reducción de confianza.

Las comunicaciones mediadas por la tecnología en estos equipos no son percibidas como fuente de problemas sino como medios de intercambio habituales que dificultan las problemáticas ya instaladas, en caso de existir. No se ha encontrado que las personas adjudiquen a la dificultad de la comunicación problemas para desarrollar la confianza.

En sentido inverso sí hemos encontrado que la frecuencia de los intercambios se intensifica, aumenta la sincronía y se orientan al control cuando la confianza merma, lo cual es previsible, según indica la literatura, que genere mayor desconfianza.

Tal como lo plantearan Montoya-Weiss y otros (2001) las tecnologías que permiten una mayor retroalimentación y variedad de símbolos y a la vez reducen el paralelismo, como el teléfono, son percibidas como más adecuadas para la gestión de conflictos de relación y así son utilizadas. Esta elección no responde exclusivamente a las características del medio sino también a la necesidad de abordar temas delicados en forma diádica, sin presentarlas al grupo completo.

Si bien se manifiesta la ventaja de establecer comunicaciones sincrónicas especialmente las cara a cara, no constituyen en sí mismas desde la percepción de las personas requisitos para la confianza y la producción conjunta. Podemos plantear que estos encuentros agilizan y favorecen el proceso de desarrollo de confianza pero no lo condicionan.

Tal como se ha mencionado, en este tipo de equipos si bien surgen conflictos de tarea y de relación, solamente son relevantes estos últimos cuando ponen en riesgo la tarea. En aquellos casos en los cuales únicamente afecta el clima de trabajo, se hace esfuerzos por dirimirlos en la privacidad y evitar que se conviertan en tema de abordaje específico.

Debido al fuerte foco puesto en la interdependencia y la necesidad de contar con respuestas técnicas adecuadas, los aspectos vinculares se perciben como secundarios, en todos los casos. Podría plantearse que cuando están suman, pero cuando no se desarrollan, no restan.

Si bien estos intercambios permiten el surgimiento de relaciones de afecto, no se asocian desde la mirada de los entrevistados con la confianza a nivel equipo,

permaneciendo en relaciones mayormente diádicas o circunscriptas a cada localización.

Estos hallazgos nos han permitido plantear proposiciones derivadas del trabajo de campo, que podrían ser testeadas en futuras investigaciones. Éstas son:

- La confianza en la competencia profesional presenta mayor impacto que la vinculada a aspectos emocionales en los equipos de desarrollo de sistemas con funcionamiento remoto para la construcción de la confianza.
- Una posible hipótesis asociada es: cuando las competencias profesionales son insuficientes para realizar eficientemente la tarea asignada, los equipos remotos no logran desarrollar altos niveles de confianza.
- Cuando la confianza en la competencia profesional es baja se intensifican los intercambios desde la coordinación, aumentando la frecuencia por distintos medios.
- Asociada a la anterior: Cuando la confianza en la competencia profesional es baja la comunicación se orienta principalmente hacia el control y la supervisión de tareas.
- A mayor confianza en las competencias profesionales de los miembros, disminuye la necesidad de encuentros sincrónicos cara a cara del grupo completo.
- Existe cierta asociación entre el nivel de conflicto de tarea y el mantenimiento de la confianza. Altos niveles de conflicto de tarea sin resolver generan merma de confianza y pueden derivar incluso en conflictos de relación, potenciando la desconfianza.
- La modalidad de evitación en el tratamiento del conflicto es la que genera menor nivel de confianza en el equipo de trabajo.
- La combinación entre autonomía técnica y liderazgo integrador genera confianza en los equipos de trabajo remoto.

Sería interesante contar con la posibilidad de testear estas proposiciones en futuras investigaciones sobre otros tipos de equipos remotos a fin de identificar cómo impacta la tarea en estos resultados así como también efectuar estudios longitudinales para comprender cómo evoluciona con el paso del tiempo.

Tal como se había previsto durante el trabajo de campo han surgido temas interesantes pero que excedían el alcance del presente estudio. Nos parece importante plantearlos como nuevos interrogantes que podrán ser objeto de estudios posteriores. Algunos de ellos son:

- ¿Cómo impacta la estructura matricial en la construcción de confianza en los equipos remotos? ¿La complejiza? ¿Cómo incide en estos casos la relación entre quienes comparten la coordinación del equipo en el desarrollo de la confianza durante la ejecución de un proyecto?
- ¿Cómo incide el grado de rotación en el mantenimiento de la confianza en equipos con funcionamiento remoto y cuál es la diferencia respecto de los equipos localizados? ¿Cómo afecta la rotación respecto de la confianza, en cada etapa del proyecto? En este sentido sería interesante efectuar entrevistas de salida a quienes abandonan los proyectos a fin de conocer los motivos y averiguar si la falta de confianza puede ser también causa de rotación y no sólo una dificultad que se genere por los cambios internos en los equipos.

Para finalizar, retomamos la frase de Handy (1995. p.4) “Trust is not blind” en la que hace referencia a la relevancia de los encuentros sincrónicos y el valor de los intercambios para conocer a las personas a través de las distancias.

Sin embargo, esta investigación nos hace dudar acerca de si estas condiciones son tan cruciales, en la especificidad de los equipos temporales cuyo foco está puesto en la pronta ejecución de tareas, porque en ocasiones los intercambios son percibidos como pérdidas de tiempo en la presión por el cumplimiento de plazos.

Hay aquí una dimensión de análisis a incluir, que es la frecuencia de estos intercambios para comprender cuándo colaboran con la construcción de confianza y cuándo se convierten en instancias de control que se perciben negativamente.

En Mayer y otros (1995, p.729) se efectúa una reflexión que entiendo es la más adecuada para repensar al finalizar este estudio: *“Do you trust them?” must be qualified: “trust them to do what”*. No es la confianza en la benevolencia o en la integridad de las personas las que cuentan en forma prioritaria sino la capacidad de las personas en realizar sus tareas. La confianza relacionada con la capacidad es la que parece primar en este tipo de equipos y quizás sea prerrequisito para la percepción integral de confianza.

6.1 Implicancias para la Práctica

Ya sea debido a razones de globalización, de optimización de recursos o de equilibrio vida personal y laboral, el funcionamiento de equipos distribuidos es una realidad instalada en las organizaciones. El crecimiento en número y en diversidad de formatos son suficiente motivo para dedicarse a la observación y análisis del fenómeno con criterio riguroso. Incluso con los desarrollos recientes sobre realidad aumentada se abren nuevos caminos tecnológicos para los intercambios, que requerirán de nuevos aprendizajes por sus usuarios dentro de las organizaciones y nuevas investigaciones sobre su impacto en los equipos de trabajo.

Por cualquier medio tecnológico por el cual se comuniquen estos equipos y sea cual fuera la manera de tratar los conflictos, la confianza ha sido reconocida como uno de los elementos centrales para lograr buenos resultados.

Los hallazgos de esta investigación iluminan acerca de la relevancia de la confianza en las competencias profesionales de las personas. Vinculada a la comunicación mediada por la tecnología, esto implica que para favorecerla cada miembro pueda conocer al menos las credenciales de sus compañeros de equipo así como sus áreas de mejora para poderse apoyar mutuamente, exige también que cada uno tenga claro su rol y el de los demás, en función de no presentarse expectativas erradas acerca de dichas competencias y niveles de desempeño.

Por supuesto, al hablar de confianza en las competencias profesionales, es inevitable pensar en si la conformación de los equipos virtuales desde sus inicios ha sido efectuada considerando la dinámica particular de funcionamiento previsto. En este

punto, debemos partir de los criterios de selección utilizados considerando las competencias técnicas y de habilidades interpersonales así como la complementariedad entre los miembros.

Estos tipos de equipos implican también una nueva forma de coordinación, de trabajo cooperativo, de intercambio fluido, en los que la confianza establece las bases para nuevas formas de organización del trabajo. Cobra relevancia entonces la función del líder formal. Quienes los coordinan presentan una responsabilidad en la generación y el mantenimiento de canales de intercambio que posibiliten que se conozcan profesionalmente y puedan apoyarse mutuamente frente a dudas técnicas así como aprovechar estas instancias para generar lazos emocionales que, frente a carencias técnicas, puedan minimizar el impacto negativo de la desconfianza.

En este sentido generar encuentros sincrónicos al inicio de la conformación de los equipos tal como se suele hacer en los *kick off* de proyectos, donde intercambiar expectativas, conocerse, esclarecer roles y funciones y acordar modalidades de intercambio y de resolución de situaciones problemáticas, sentarán las bases para la generación de confianza. Luego, la frecuencia de los encuentros, las temáticas que se aborden y su modalidad, permitirán su mantenimiento sobre todo si existe rotación dentro del equipo, lo cual requiere nuevas presentaciones acerca de la experiencia y perfil profesional que incluya a los ingresantes. Si esta condición no fuera posible, el estilo de gestión podría ser un sustituto para favorecer los intercambios y la cercanía.

Hemos confirmado también que frente al surgimiento de problemas vinculados a la tarea, la intervención temprana y la consulta técnica a tiempo evitan que se transformen en conflictos interpersonales que luego son más difíciles de desarticular, tal como se expresa en todos los casos analizados.

En síntesis, si la confianza en estos equipos se sostiene en la capacidad de cada miembro en efectuar sus tareas en forma y plazos establecidos, los aspectos comunicacionales, el uso de los medios así como la resolución de conflictos deberían orientarse a fortalecer la tarea y la formación técnica y de gestión de las

personas que conforman los equipos. La tarea eficiente es la que motoriza la confianza, las buenas relaciones le dan mayor velocidad.

6.2 Limitaciones

Este trabajo presenta varias limitaciones de alcance y metodológicas.

Debido a que es un trabajo exploratorio de carácter cualitativo no se pretende que las conclusiones se deriven en generalizaciones ni se extrapolen a otros contextos de equipos remotos. Sin embargo es preciso aclarar las limitaciones encontradas para poder subsanarlas en próximas investigaciones asociadas.

La primera de las limitaciones metodológicas deriva de la cantidad de personas incluidas en la selección de casos. Hubiera sido interesante contar con los testimonios de todos los integrantes de cada equipo de modo de poder cotejar las diversas percepciones de los miembros acerca de la confianza así como validar algunos testimonios que no coinciden con los de otros miembros del mismo equipo. Sería adecuado en otras investigaciones ampliar la cantidad de miembros para que haya mayor aporte de pares, especialmente en las tareas de desarrollo (programadores) a fin de comparar la percepción de confianza desde roles similares dentro de un mismo equipo.

Si bien se trabajó con diversas fuentes de información a fin de lograr cierto grado de validación de los datos obtenidos, al basarse especialmente en las percepciones de los individuos permanece el sesgo personal de quienes fueron entrevistados que, por otra parte, fueron quienes fueron invitados a participar por miembros de la organización de mayor jerarquía.

Metodológicamente también hubiera sido interesante participar en algunos encuentros mediante la observación participante de modo de captar en forma directa algunos aspectos de la comunicación no verbal como pausas, gestos y silencios durante los intercambios.

Otra de las limitaciones del presente estudio es que si bien se han seleccionado equipos de trabajo que presentan proyectos y tareas similares a fin de poder

compararlos, éstos están conformados por miembros de nivel de experiencia diferente y en contextos organizacionales que dan su impronta personal. La primera de estas características podría, en función de la confianza en las competencias profesionales, limitar la posibilidad de comparación entre los equipos. Sin embargo nos ha permitido plantear una proposición al respecto.

La segunda de ellas, incluye diferencias en las estructuras organizativas (matriciales en un caso y con único reporte en los otros dos) que sería interesante analizar cómo operan en el desarrollo de la confianza, sobre todo por la responsabilidad del rol del líder en su construcción. También dentro de las características organizacionales se encuentran cuestiones culturales que han quedado fuera del análisis. Sería valioso entender cómo impactan cuestiones como el tratamiento del error en cada organización, las estructuras de poder, la fluidez general de la comunicación, las redes informales, entre otros temas.

Vinculado al rol de liderazgo, en los tres equipos existe una experiencia diferente de los líderes entrevistados en la conducción de equipos de trabajo remoto. Dada la relevancia de este rol en la generación y el mantenimiento de la confianza, la experiencia de cada líder de equipo también debería ser analizada en detalle para identificar cómo impacta en cada caso.

Si bien es una característica habitual en los equipos de sistemas, un factor que no ha sido contemplado inicialmente es cómo afecta la rotación en la construcción de confianza. En este sentido, la confianza en los equipos de trabajo analizados, ha debido construirse y reconstruirse frente a los cambios en la conformación de equipos. El único equipo que no presenta rotación o al menos no ha sido mencionada, es aquel en el cual la circulación de la información es radial de modo que el cambio de personas, excepto el líder, no generaría el mismo impacto que en los restantes.

También sería interesante incluir la dimensión temporal en estos estudios para analizar cómo evoluciona la confianza a lo largo de toda la vida del proyecto. Atendiendo a los estudios que consideran el tiempo en la evolución de los procesos interpersonales en los equipos remotos y la variación de desafíos en cada etapa del

ciclo (Chidambaram, 1996), las condiciones diferenciales respecto de la madurez del equipo y la etapa de desarrollo de cada proyecto, presentan dificultades para su comparación.

Por último, como la investigación se ha efectuado en un tipo especial de equipos remotos, dedicados al desarrollo de sistemas, sería valioso ampliarla a equipos que se dediquen a otro tipo de tareas a fin de conocer si el impacto de la confianza en las competencias profesionales es diferente en función de la tarea central que se desarrolla.



Universidad de
San Andrés

7. REFERENCIAS

- Aubert, B. and Kelsey, B. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 34(5), 575-618.
- Cascio, W. (2000). Managing a virtual work place. *Academy of Management Executive*. 14(3), 81-90.
- Chidambaram, L. (1996). Relational development in computer-supported groups. *MIS Quarterly*, 20(2), 143-165
- Coutu, D. L. (1998). Trust in virtual teams. *Harvard Business Review*, 76(3), 20-21.
- Cramton, C.D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organizational Science*. 12 (3), 346-371
- Dennis, A., Fuller, R. and Valacich, J. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575-600.
- Denzin, N. (1969). Symbolic interactionism and ethnomethodology: A proposed synthesis. *American Sociological Review*, 34(6), 922-934
- Desanctis y Monge (1999). Introduction to the Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 693-703
- Ebraim, N., Amhed, S. and Taha, Z. (2009) Virtual teams: A literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653-2669
- Echeverría, Rafael (2001). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Granica, Buenos Aires.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550
- Ferrin, D. y Dirks, K. (2003) The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14 (1), 18-31
- Furst, S., Reeves, M., Rosen, B. and Blackburn, R. (2004). Managing the Life Cycle of Virtual Teams. *Academy of Management*, 18(2), 6-20
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS quarterly*, 19(2), 213-236.

- Grosse, C. (2002) Managing Communication within Virtual Intercultural Teams. *Business Communication Quarterly*, 65(4), 22-38
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73, 40–50
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado C. y Baptista L. (1998). *Metodología de la Investigación*, México. Mc Graw-Hill. Cap 1.
- Hinds, P.; Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Sciences*, 16 (3). 290-307.
- Horwitz, F., Bravington, D., Silvis, U., (2006). The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 472-494.
- Jarvenpaa, S., Knoll, K. and Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14: 29–64.
- Jarvenpaa, S. Leidner, D. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organizational Science*. 10(6), 791-815.
- Jarvenpaa, S., Shaw, R. and Staples, D. (2004). Toward contextualized theories of trust: the role of trust in global virtual teams. *Information System Research*, 26(3), 250-267.
- Jehn K. and Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kankanhalli, A. Tan, B. y Wei, K. (2007). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237–274.
- Kayworth, T. and Leidner, D. (2001). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40.
- Kirkman, B., Rosen, B. Tesluk, P., Gibson, C. (2004). The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Krackhardt, D. & Hanson, J. R. (1993). Informal networks. *Harvard business review*, 71(4), 104-11.
- Lea M. and Spears R. (1992). Paralanguage and Social Perception in Computer-Mediated Communication. *Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce*, 2 (3), 321-342.

- Likoebe M., Maruping and Ritu Agarwal (2004). Managing Team Interpersonal Processes Through Technology: A Task–Technology Fit Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975–990.
- Malhotra, A.; Majchrzak, A.; Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams” *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70.
- Marks, M., Mathieu, J. y Zaccaro, S.(2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376
- Maruping, L. and Agarwal, R. (2004) Managing team interpersonal processes through technology: a task-technology fit perspective. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975-990.
- Martins, L., Gilson L. and Maynard T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*. 30(6), 805-835.
- Mayer, R., Davis, J., Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management*, 20(3), 709-734.
- Maznevsky, M. y Chudoba, K. (2000). Bridging space over time: Global Virtual Teams Dynamics and effectiveness. *Organizational Science*, 11(5), 473-492.
- McAllister, D. (1995). “Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McKnight, H., Cummings, L. y Chervany, N. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3) 473-490
- Mendizabal, N. (2006). *Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa*. En Vasilachis de Gialdino, I. (Coord.). Estrategias de investigación cualitativa. Buenos Aires: Gedisa.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (2004). Swift Trust and Temporary Groups. In G. Grabher, W. W. Powell (Eds.), *Networks. Volume 2* (pp. 507-536). Elgar Reference Collection. Critical Studies in Economic Institutions, vol. 6.
- Montoya-Weiss, M., Massey, A., Song, M., (2001) Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1251-1262.
- Pauleen, D. (2003). An inductively derived model of leader-initiated relationship building with virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 227-256.
- Pauleen, D. y Yoong, P. (2001). Relationship building and the use of ICT in boundary-crossing virtual teams: a facilitator's perspective. *Journal of Information Technology*, 16(4), 205-220.

- Piccoli, G. & Ives, B. (2003). Trust and the unintended effects of behavior control in virtual teams. *MIS Quarterly*, 27(3) 365–395.
- Polzer, J. Crisp, B. Jarvenpaa, S. Kim, J. (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: how colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal*, 49(4), 679–692.
- Powel, A., Piccoli G., e Ives B. (2004) Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM Sigmis Database*. 35(1), 6-36.
- Sitkin, S. y Roth, N. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Walther, J .B. (1995) Relational Aspects of Computer- Mediated Communication: Experimental Observations over Time. *Organization Science*, 6(2), 186-203.
- Walther, J.B. y Burgoon, J. (1992) Relational Communication in Computer-Mediated Interaction. *Human Communication Research*, 19 (1), 50-88.
- Watson Manheim, M; y Bélanger, F. (2007) Communication media repertoires: dealing with the multiplicity of media choices. *MIS Quarterly*, 31(2), 267-293.
- Weick, K.and Roberts, K. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
- Yin, R. (1981), The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-65.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). SAGE Publications.
- Yoo, Y. y Alavi, M. (2001). Media and Group Cohesion: Relative Influences on Social Presence, Task participation, And Group Consensus. *MIS Quarterly*, 25(3), 371-390.

8. ANEXOS

Anexo 1. Datos Consolidados de Personas Entrevistadas y Proyectos

Datos Consolidados de Personas Entrevistadas

Equipo	Entrev.	Nombre	Edad	Género	Formación	Puesto	Área	Antigüedad en la empresa (años)	Localización
A	1	GG	45	M	Licenciado en Sistemas	Gerente de Proyecto	Gestión de Proyectos	1,2	Argentina
A	2	NN	42	M	Ingeniero en Sistemas	Líder Técnico	Programación	1,1	Argentina
A	3	PP	33	M	Ingeniero en Sistemas	Programador	Programación	0,2	Chile
B	1	JJ	43	M	Ingeniero en Sistemas	Gerente de Proyecto	Gestión de Proyectos	6	España
B	2	RR	33	M	Licenciado en Sistemas	Líder Técnico	Programación	5,5	España
B	3	DD	27	M	Ingeniero en Sistemas	Programador	Programación	1,2	Argentina
C	1	AA	38	M	Ingeniero en Sistemas	Gerente de Proyecto	Gestión de Proyectos	1,4	Argentina Córdoba
C	2	CC	40	M	Ingeniero en Sistemas	Líder Técnico	Programación	2,5	Argentina Córdoba
C	3	MM	26	M	Ingeniero en Sistemas	Programador	Programación	2	Argentina Buenos Aires

Datos Consolidados de los Proyectos

Equipo	Lugar empresa Cliente	Tipo de Proyecto	Duración del Proyecto	Cantidad de integrantes equipo	Conformación Equipo
A	Chile	Desarrollo por migración de Sistemas web, back end y front end en empresa pública	6 meses	9	País 1: 3 programadores, 1 analista funcional, 1 Gerente de Proyecto País 2: 3 programadores, 1 líder técnico
B	España	Implementación de ERP financiero en una rama nueva de empresa de salud que incluye desarrollo para adaptarlo al negocio	12 meses	10	País 1: 5 (2 funcionales, 3 soportes de desarrollo, 1 Gerente de Proyecto part time con responsabilidad también de analista funcional) País 2: 5 programadores
C	EEUU	Desarrollo de motor de <i>rendering</i> (audiovisual) para presentación de productos en web en empresa de software en 3D	12 meses	9	País 1 localización a: 4 Programadores, 1 Gerente de Proyecto, 2 testers País 1 localización b: 1 programador País 3: 1 programador

Anexo 2 - Guía de Entrevista

1. Explicitación del propósito de la entrevista y del encuadre de trabajo
 - a. Objetivo. Alcance. Contexto académico. Confidencialidad.
2. Contexto organizacional - Datos demográficos – Equipo – Proyecto - Tarea
 - a. Características de la empresa (las generales se obtienen de las webs institucionales)
 - b. Edad, género, formación, puesto que ocupa, antigüedad en la empresa, sector al que pertenece la empresa.
 - c. Conformación de equipo (cantidad de integrantes), perfiles. Su función en el equipo.
 - d. Tipo de proyecto, objetivo, duración del proyecto.
3. Confianza
 - a. ¿Cómo entendés la confianza en los equipos de trabajo?
 - b. ¿Cómo crees que se desarrolla la confianza en los equipos de trabajo remoto?
 - c. Ante una duda técnica u operativa, ¿cómo es el procedimiento de consulta?
 - d. Cuando surge un error o un problema, ¿cómo se expresa?
 - e. ¿Qué temas se intercambian en el equipo de trabajo y cuáles no se abordan a grupo completo? ¿Por qué?
 - f. ¿Qué criterios utilizás para delegar una tarea que te asignaron a otra persona del equipo?
 - g. ¿Cómo se maneja la diversidad de opiniones y propuestas en el equipo?
 - h. ¿Cómo se efectúa la supervisión y el control de tareas y resultados?
 - i. ¿Cómo dirías que es la confianza en tu equipo de trabajo?
 - j. Has tenido alguna oportunidad en que la confianza varíe durante el lapso del proyecto. ¿Puedes contarme cómo fue?

4. Comunicación

- a. ¿Qué medios tienen disponibles para comunicarse? ¿Cómo y cuándo se utilizan? ¿Qué temas se incluyen en la agenda?
- b. Si tienen encuentros presenciales, ¿con qué frecuencia se efectúan? ¿Qué temáticas tratan? ¿quiénes asisten?
- c. ¿Cómo se organizan los encuentros? ¿Qué periodicidad tienen?

5. Conflicto

- a. ¿Has identificado algún conflicto surgido en el transcurso del proyecto? ¿Qué tipo de conflicto? ¿Qué lo originó? ¿Qué tensión creó? ¿A quién/qué /cómo afectaron?
- b. ¿Cómo se trató el conflicto? ¿Cuándo? ¿Quién promovió su tratamiento?
- c. ¿Cómo evaluas la calidad en su tratamiento? ¿Cuán satisfecho estás con la manera en la que se abordó?

Anexo 3 – Cuestionario Confianza

Medición adaptada de Mayer y otros (1995) en Jarvenpaa y Leidner (1999)

ID Entrevistado	Item	1	2	3	4	5
		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
	1. Si me fuera posible, no permitiría a los otros miembros del equipo que influyeran sobre las actividades importantes del proyecto.					
	2. Me siento comfortable dándole a otros miembros del equipo la responsabilidad completa de ejecución del proyecto.					
	3. Realmente me gustaría tener una buena manera de supervisar el trabajo de los otros miembros del equipo del proyecto.					
	4. Me siento comfortable dándole a otros miembros una tarea o un problema crítico para el proyecto aunque no lo pueda monitorear.					

Anexo 4 – Cuestionario Conflicto

Adaptado de Atreyi Kankanhalli, Bernard C.Y. Tan y Kwork -Kee Wei (2007)

ID	Item	1	2	3	4	5	6	7
		Nunca						Siempre
	1. Mi equipo tiende a discrepar sobre las alternativas.							
	2. Los desacuerdos experimentados en el equipo se relacionan directamente con la tarea.							
	3. Los miembros de mi equipo presentan desacuerdos respecto de las soluciones propuestas.							
	4. Los miembros de mi equipo presentan puntos de vista diferentes.							
	5. Las diferencias en el equipo se relacionan con la tarea.							
	6. Los miembros de mi equipo confrontan entre sí por temas personales.							
	7. Los miembros de mi equipo hacen comentarios negativos uno acerca de otro.							
	8. Los comentarios negativos efectuados por algunos miembros estaban dirigidos a los otros.							
	9. Algunos miembros del equipo tienden a ridiculizar a otros.							
	10. Los miembros de mi equipo evitan enfrentarse entre sí.							
	11. Los miembros de mi equipo no reconocen ni hacen frente a los conflictos abiertamente.							
	12. Los miembros de mi equipo ignoran a quienes expresan puntos de vista diferentes.							
	13. Los miembros de mi equipo evitan tomar posiciones controvertidas.							