4.1 Caracterización de equipos virtuales

4.1.1 El contexto organizacional y laboral

Una modalidad del trabajo en equipo que se extiende velozmente en los últimos años es la del **equipo virtual**. Según plantea Clavería (2010), la internacionalización de las empresas ha generado nuevos desafíos, especialmente vinculados a mejorar la forma de organizar y potenciar el capital humano disperso en varias regiones o países, de tal manera que puedan alcanzar conjuntamente los objetivos organizacionales.
En este sentido, el gran avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) ha significado un gran aporte al desarrollo de los equipos virtuales, ya que el contar con una infraestructura de tecnología adecuada para vincular personas en diferentes lugares es un requisito indispensable, aunque no el único, para que los equipos virtuales puedan generarse y funcionar de manera acorde con las expectativas organizacionales.

Uno de los principales beneficios de la virtualidad, es que permite a las empresas ofrecer servicios a nivel global, permanecer abiertas las 24hs. del día, estar a disposición permanente de las demandas de un cliente, brindar servicios y aprovechar el talento de personas que no se encuentran físicamente en el mismo lugar. Todo esto, con iguales o mejores resultados que si compartieran el espacio físico de trabajo.

Desde la perspectiva de los trabajadores, se han visto ampliadas sus posibilidades laborales, ya que no es necesario residir en el lugar donde se encuentra la sede de la organización para la cual trabajan o quisieran trabajar. También, la virtualidad, o el denominado teletrabajo, les han permitido adoptar modalidades de trabajo más flexibles, en diferentes horarios y días, y compatibilizar mejor la vida laboral con la familiar y personal, así como también disminuir costos de traslados, en tiempo y dinero.

¿Cómo se imagina trabajando virtualmente en su organización? ¿Qué trabajos se podrían realizar virtualmente y cuáles no? ¿Qué se necesita para trabajar virtualmente? ¿Cualquier persona puede trabajar bajo dicha modalidad?

La realidad habla por sí sola, Ud., en este momento, estudia virtualmente. ¿Se imaginaban está posibilidad años atrás?

Volvamos a los principios teóricos para luego retomar la realidad laboral

Esta tendencia se adelantó en el tiempo, considerando el estudio publicado por Del Campo Villares (2012) donde el 40% de los encuestados indicó que el 40% o más de los empleados de su empresa trabajan en equipos virtuales, y más del 50% señaló que espera aumentar este número en los próximos 1 a 3 años, es decir, en el corto plazo. Sin embargo, así como el trabajo en equipo se suele confundir con diferentes maneras de trabajo conjunto entre las personas, una confusión similar sucede con los **equipos de trabajo virtuales**. El contar con correo electrónico, una conexión a Skype, acceso a Internet, que se comparta una Intranet, no indica que en la organización existan equipos de trabajo virtuales.

Veamos, a continuación, cómo definimos y caracterizamos los equipos virtuales, a los fines de que podamos identificarlos o generarlos en nuestras organizaciones.

4.1.2 Definición de equipos virtuales

Como mencionábamos en el apartado anterior, los equipos virtuales surgen a partir de la conjunción de tres variables. En primer lugar, la necesidad de trabajar en conjunto es indispensable en las organizaciones, para dar respuestas que satisfagan a los clientes en un entorno cada vez más complejo, cambiante y que se mueve a gran velocidad. Los talentos individuales resultan insuficientes para abordar este contexto, y necesitamos trabajar en equipo. En segundo lugar, no siempre los trabajadores más adecuados para cada actividad se encuentran en el mismo lugar físico, o residen en el mismo lugar donde se ubica la sede de la compañía. La reunión cara a cara presenta cada vez más dificultades, especialmente en las grandes ciudades donde los

traslados son cada vez más extensos y costosos. En tercer lugar, existe la tecnología apropiada para que se puedan desarrollar vínculos y establecer comunicaciones a la distancia, en múltiples y variadas modalidades, según se necesite. Incluso, no solo abarcan la comunicación escrita, la voz, sino también la imagen y la posibilidad de compartir información en tiempo real.

Si tuviéramos que comenzar a caracterizar los equipos de trabajo virtuales, diríamos que responden al concepto de un equipo tradicional, pero en este caso las personas están separadas físicamente y sus interacciones se producen gracias a las TIC's.

Hartzler, M. y Henry, J. (1999) definen un equipo virtual como personas que trabajan conjuntamente, a pesar de estar separadas geográficamente por millas o continentes. Su comunicación básica utiliza una combinación de tecnologías como: teléfono, fax, Internet, e-mail, videoconferencias, entre otros.

Una definición más completa, ya que incluye el concepto de trabajo en equipo, es la de Gothelf (2002), quien define un equipo virtual como "un grupo de personas que trabaja en forma interdependiente, con un propósito compartido, más allá las fronteras del espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar" (p. 3).

A partir de esta definición, la autora menciona una serie de requisitos que deben cumplir sus miembros para que efectivamente hablemos de un equipo virtual, tal como lo plantea la definición, a saber:

- Estar situados en diferentes lugares físicos y/ o geográficos: los miembros del equipo pueden residir en diferentes lugares o bien en el mismo lugar, pero trabajar desde su domicilio particular, o diferentes sedes de la empresa.
- Pueden ser de la misma o de diferentes organizaciones: en general pensamos en miembros del equipo de una misma organización, pero también el equipo puede estar integrado por personas de diferentes organizaciones, que comparten un proyecto común y para el desarrollo del cual han generado una alianza. También puede darse la situación de equipos

virtuales donde miembros de una organización trabajan juntamente con miembros de otra empresa que les provee algún bien o servicio, o con algún equipo de consultoría externo.

- Están interconectados electrónicamente: de manera indispensable los miembros del equipo virtual deben contar con recursos y TIC's que les permitan mantenerse vinculados y compartir información, tareas y avances.
- Suelen ser funcional y/o culturalmente diversos: al contar con la posibilidad de que los miembros del equipo estén en diferentes lugares, se incrementan las oportunidades de que la conformación de los equipos sean diversos desde el punto de vista funcional (diferentes departamentos de la empresa) y/o diversos desde la perspectiva cultural (diferentes costumbres, idiosincrasias, nacionalidades, etc.).
- Se interrelacionan en forma horizontal: tal como se plantea para el trabajo en equipo en cualquiera de sus modalidades, la distribución de los roles implica, en general, la ausencia de niveles jerárquicos. Solo un líder de equipo, que puede ser rotativo, y el resto de los miembros en igual nivel, por lo que la perspectiva de trabajo es horizontal.
- Tienen tiempos de encuentro tanto sincrónicos como asincrónicos: las interconexiones a través de las TIC's permiten el trabajo simultaneo y también comunicaciones en diferentes momentos.
- Tienen un propósito común y la necesidad de interdependencia para lograrlo: este es el requisito primordial, como ya se desarrolló en los módulos anteriores, para que realmente hablemos de trabajo en equipo, cualquiera sea su modalidad.

Algunos autores plantean clasificaciones de equipos virtuales, según diferentes criterios. Una clasificación se plantea según el tipo de servicio que se ofrece –masivo o individualizado–, y otra, de acuerdo con los objetivos del equipo.

Respecto de la primera clasificación, según el tipo de servicio que se ofrece, Ickis (en Clavería, 2010) plantea la existencia de dos tipos de equipos virtuales. Uno de ellos, organizado para producir un servicio masivo, de tipo transaccional, y que ha tomado auge

como respuesta a la necesidad de bajar costos, para lo cual se contratan los servicios en diferentes países o zonas geográficas permitiendo brindar trabajos ininterrumpidos. Un ejemplo de estos tipos de trabajos en equipo son los *call-centers*.

El otro tipo de equipo virtual es el que se forma para ejecutar un proyecto o resolver un problema complejo y de alto involucramiento. En este caso, sus productos son difícilmente replicables, y los resultados esperados van desde la reestructuración de una empresa multinacional al diseño de productos financieros. "Estos equipos están generalmente compuestos por personas altamente talentosas quienes deben interactuar en forma intensiva, y no meramente secuencial" (Clavería, 2010, https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/equipos-virtuales-como-formarlos-y-potenciarlos).

La segunda clasificación, según el objetivo del equipo virtual, la plantean Lipnack y Stamps (1997), y presentan cuatro tipos de equipos virtuales:

- Generadores: Son equipos dedicados al diseño y al desarrollo de nuevos conceptos. Como puede ser la implementación de una nueva aplicación.

- Solucionadores: Son equipos que se conforman para resolver situaciones o problemas específicos y que buscan respuestas en bases de datos establecidas o decidiendo las alternativas a tomar cuando no existen las respuestas en dichas bases.

- Negociadores: Son equipos que se forman para gestionar los desacuerdos contractuales, diferencias económicas o conflictos interpersonales, buscando el acuerdo correspondiente.

- Operativos: Son los equipos que se ocupan de la ejecución, de la operación y de las tareas concretamente.

Asimismo, los autores plantean que los equipos **solucionadores** y **negociadores** suelen requerir mayor cantidad de comunicación

sincrónica y presencial, debido a que actúan frente a un problema/conflicto que se desarrolla, y que para avanzar requiere acuerdos y compromisos en tiempo real.

4.1.3 Ventajas del trabajo en equipo virtual

Como cualquier modalidad de trabajo, y según la finalidad para la que se la decida implementar, los equipos virtuales presentan ventajas y desventajas, que se deberán valorar en cada circunstancia para decidir si se pondrán en funcionamiento o no. En este sentido, y al haber una tendencia creciente de uso de este tipo de trabajo en equipo, hay que ser aún más cuidadosos a la hora de generarlos y ponerlos en funcionamiento, para no utilizarlos por "moda", sino que realmente aportan a la consecución de un objetivo en particular, y a las líneas estratégicas generales de la organización.

Respecto de las ventajas de los equipos virtuales, podemos mencionar las siguientes, a partir de los aportes de diferentes autores (Unsworth y West, 2003; Cardona y Wilkinson, 2006):

- Los equipos virtuales operan en tiempo real y permiten un rápido acceso a la información. La comunicación virtual bien aprovechada proporciona velocidad y fluidez.
- Se ahorran costos en espacio y tiempo. Se eliminan o minimizan traslados y la necesidad de grandes espacios físicos de trabajo.
- Contribuyen a eliminar barreras organizacionales, especialmente las vinculadas a las jerarquías y propician un trabajo más horizontal, así como también las vinculadas a una base territorial rígida. Además, contribuyen a diseñar estructuras organizacionales más flexibles, capaces de dar respuesta frente a eventos impredecibles.
- Otorgan mayor autonomía a los miembros del equipo, ya que cada miembro de un equipo virtual puede trabajar según una planificación predeterminada y regular sus tiempos de trabajo. Además, el equipo en conjunto proporciona una

modalidad de trabajo continua y no tiene que esperar hasta la siguiente reunión.

- El acceso a la información es mayor y la información útil puede ponerse a disposición de todos los miembros. Además, se puede vincular mayor cantidad de información con mayor cantidad de personas.
- Se disminuyen los riesgos de "contagio" de comportamientos disruptivos de los miembros del equipo (operar con mayor lentitud, ambientes de trabajo más conflictivos): cuando un equipo funciona cara a cara estos comportamientos pueden producirse con mayor facilidad y frecuencia. En la virtualidad, los intercambios tienden a estar más focalizados estrictamente en la tarea y en los resultados, por los que estos comportamientos individuales de algunos de los miembros difícilmente puedan replicarse por parte de otros miembros del equipo virtual.

Hoy en día el avance tecnológico permite realizar muchas actividades en línea como ser:

- Trámites gubernamentales, provinciales y municipales (pedidos de turnos *online*, autogestión ciudadana, declaraciones juradas, pago de impuestos, etc.).

- *Home banking*: todos los bancos tienen en mayor o menor grado la posibilidad de realizar una serie de transacciones sin necesidad de concurrir a la sucursal y realizarlo a través de una PC o un *Smartphone* (por ejemplo, pagos, transferencias, compra de moneda extranjera, resúmenes de cuenta, pedido de chequeras, mercado de capitales, etc.).

- Soporte a usuarios: la mayoría de las empresas que brindan servicios, por ejemplo, las telefónicas, servicios de salud, tarjetas de crédito, bancos, establecimientos educativos, aerolíneas, seguros, transportes, etc., cuentan con equipos virtuales de asesores *online* con los cuales se puede chatear, solicitar servicios, pedir información o aclarar dudas.

Si bien todas estas ventajas podrían conducirnos a optar por equipos de trabajo virtuales todo el tiempo, hay que tener en cuenta que esta es una modalidad de trabajo útil para determinadas situaciones que habrá que valorar al inicio de un proyecto, ya que el trabajo en equipo virtual también presenta una serie de desventajas o dificultades, que plantearemos en el apartado a continuación.

4.2 Funcionamiento de los equipos virtuales

4.2.1 Requisitos para la conformación y funcionamiento de equipos virtuales

Luego de definir lo que es un **equipo virtual** y la serie de requisitos que deben cumplir para que podamos identificarlos, algunos académicos (Ickis, Morris y Pilco en Clavería, 2010) plantean, además, la necesidad de que se den ciertas premisas para garantizar el buen desarrollo del trabajo en equipo en la modalidad virtual.

Estos requisitos o premisas deben considerarse desde el momento de la conformación del equipo virtual, ya que incidirán directamente en las posibilidades de funcionamiento y en el desarrollo de su máximo potencial.

- En primer lugar, una adecuada selección de los miembros del equipo virtual es esencial para su buen funcionamiento. Los equipos virtuales tienen algunas características diferenciales respecto de los equipos de trabajo presenciales, que hacen necesario que sus miembros tengan desarrolladas algunas competencias específicas para esta modalidad de actividad, como desarrollaremos en el apartado 2.2. Las organizaciones deben fijar cuáles son estas competencias para el trabajo en equipo virtual y normalizarlas para que sean tenidas en cuenta para cada proceso de conformación de un nuevo equipo virtual. Además, el líder del equipo virtual también debe estar fuertemente involucrado en la selección de los miembros del equipo, ya que tanto el éxito en términos de resultados, como el éxito en términos de las posibilidades de desarrollo de los miembros del equipo, serán su responsabilidad.

- En segundo lugar, los mencionados autores indican que todos los miembros deben estar inmersos en la creación del equipo desde el principio, lo que les permitiría sentar las bases de una relación más estrecha y acordar ciertas pautas de convivencia comunes para el funcionamiento armónico del equipo (por ejemplo, acordar horarios de reuniones comunes y considerar las diferencias horarias; los tipos de expresiones que resultan ofensivas por diferencias culturales; si habrá o no encuentros presenciales; entre otros), orientadas generar desde el principio un sentido de pertenencia entre los integrantes. Si los equipos virtuales no están afianzados ni han cultivado una buena relación, lo más probable es que la distancia física que los separa termine por desintegrarlos.

- En tercer lugar, se debe contar con la infraestructura de TIC's sólida, de fácil manejo, y adecuada a la finalidad del equipo virtual. Estas herramientas tecnológicas son las que facilitarán las interacciones, la gestión del equipo, el control de las actividades, que en un equipo presencial se dan habitualmente cara a cara. Es fundamental, además, que todos los miembros estén familiarizados con el uso de estas herramientas, de lo contrario, todos los beneficios que estas herramientas aportan se transformarían en verdaderos obstáculos para el funcionamiento del equipo virtual.

Respecto del modo de funcionar de un equipo virtual, Lipnack y Stamps (1997) señalan siete fases para tener en cuenta en la construcción y mantenimiento de estos equipos. Estas funcionan como premisas básicas que conducirían a un desempeño eficiente y eficaz de los equipos:

1. Dar un nombre al equipo: Esto permite darle una identidad a los integrantes del grupo y sentirse parte del mismo.

2. Establecer una misión: Refuerza el concepto de pertenencia al equipo. Construir entre todos, un documento que los identifica y que le permita dejar documentado lo que anhelan desarrollar.

3. Definir instancias claves: Que permita a los integrantes del equipo establecer en el tiempo determinados hitos, como tareas y logros a obtener.

4. Establecer las metas y los objetivos: Todos los integrantes deben conocerlas, deben ser claras y además precisas. Asumiendo el compromiso de alcanzar tanto las metas de corto como las de mediano y largo plazo.

5. Seleccionar a los integrantes: Armar el equipo considerando los perfiles laborales de cada integrante en base a las tareas que se necesiten realizar.

6. Determinar los vínculos laborales: Será clave en el trabajo virtual el conocimiento del proceso laboral y las relaciones que cada miembro debe tener con sus compañeros de trabajo. Un mapa de relaciones ayuda al equipo para comprender las vinculaciones y las interdependencias que se deben tener, para no saturar las comunicaciones y los mensajes dentro del grupo.

7. Seleccionar la modalidad del trabajo: Eligiendo en los casos y tareas que correspondan el uso de la comunicación on – line (sincrónica) o la off – line (asincrónica).

Tener en cuenta estas premisas a la hora de la conformación del equipo virtual, como de su efectivo funcionamiento, propiciará que el equipo virtual funcione mejor a los fines de alcanzar las metas y objetivos (Lipnack y Stamps, 1997).

4.2.2 Competencias necesarias para integrar un equipo virtual

El principal desafío para los miembros de equipos virtuales lo plantea el problema del espacio dual. Esto significa que los miembros del equipo tienen que gestionar un espacio de **contenido**, es decir, el problema que debe ser solucionado (metas y objetivos a alcanzar), y un espacio de **relaciones**; en otras palabras, los cambios y oportunidades de las interacciones sociales no se dan espontáneamente, sino que también hay que gestionarlas (Leinonen, Jarvela y Hakkinen, 2005). Por lo tanto,

una de las condiciones fundamentales para que un equipo virtual pueda funcionar es que sus miembros cuenten con una serie de competencias para que el trabajo se pueda realizar en esta modalidad y se pueda gestionar esta dualidad espacial. Por ello, autores como Clavería (2010) plantean una serie de características de comportamiento que deberían tener todos los miembros de un equipo virtual, y que, si bien pueden desarrollarse y potenciarse a lo largo del trabajo en equipo, deberían valorarse ya en el momento de la selección y conformación del equipo virtual.

- En primer lugar, la competencia de la comunicación adquiere características relevantes en este caso. Las aptitudes comunicacionales verbales y escritas adquieren mayor preponderancia porque se observa que el uso de determinadas frases o expresiones, y los tiempos de respuesta pueden ser percibidos en forma distinta en culturas diferentes.

  Para que esta comunicación sea fluida, clara y eficaz, se plantean tres características necesarias para lograrla: rendición de cuentas, confianza y adaptabilidad. Rendición de cuentas vinculada al cumplimiento de las tareas asignadas sin necesidad de un seguimiento presencial; confianza en que los otros miembros del equipo también cumplirán; y adaptabilidad a las nuevas situaciones que se presentan a lo largo del trabajo en equipo, y en un tiempo acotado.

- Otra competencia clave es el autogerenciamiento o autonomía, que va desde la iniciativa para establecer contactos cuando sean necesarios, hasta la capacidad de organizar y administrar la carga de trabajo diario. Aquí juega un rol muy importante la competencia de gestión del tiempo, ya que a la actividad de organizar el propio trabajo se le suma la complejidad de que los miembros del equipo pueden estar distribuidos con diferentes husos horarios a lo largo de las 24hs del día.

- Las habilidades sociales, o relaciones interpersonales también toman un rol fundamental, ya que no serán naturalmente propiciadas por la presencialidad, sino que, en los equipos virtuales, como ya comentamos, sus miembros

tienen que gestionar el espacio de las relaciones, especialmente porque al no estar juntos en un mismo espacio puede haber una mayor tendencia al individualismo. Por tal motivo, es importante que los miembros del equipo puedan establecer contactos y redes, y desarrollar vínculos con los demás miembros del equipo.

- La visión sistémica, o comprensión global de la organización, también resulta relevante, a los fines de que los miembros de equipo puedan siempre focalizar sus acciones y comprender de qué manera estas contribuyen a alcanzar la estrategia organizacional. Asimismo, es fundamental que cada miembro conozca, además de las propias, las tareas y responsabilidades de cada uno de los integrantes de equipo virtual, para saber cómo interactuar y en qué momentos.

- La competencia de la toma de decisiones, al darse a distancia, debe estar muy presente en el perfil de los miembros de equipos virtuales. Cada uno de ellos debe tener la capacidad de explicar en profundidad una situación o problema, pensar alternativas de solución y valorarlas, a los fines de –individual o grupalmente, según corresponda–, escoger una de ellas, comunicarla al resto de los miembros y ponerla en marcha.

- La posibilidad de que en el equipo virtual haya que vincularse y relacionarse con diferentes culturas, modos de trabajo e ideologías, implica que la competencia de tolerancia a la diversidad, la empatía y la paciencia deben estar fortalecidas en los miembros del equipo. Difícilmente podamos interactuar en un equipo virtual si no tratamos de comprender la perspectiva del otro y no respetamos sus pautas culturales.

- Finalmente, un equipo virtual no podría funcionar si sus miembros no tienen competencias técnicas vinculadas al conocimiento y manejo de las TIC's y al manejo de idiomas según sea la circunstancia, especialmente el idioma inglés.

Este conjunto de competencias se desplegará en el rol que cada miembro del equipo virtual tenga asignado. Una buena definición de roles toma especial importancia cuando el trabajo en equipo se desarrolla en un entorno virtual, ya que estos roles suelen ser más interdependientes entre sí, requiriendo que sus integrantes se comuniquen fluidamente y con una mayor dinámica en comparación de los equipos que trabajan cara a cara.

Por lo tanto, como plantea Ickis (en Clavería, 2010), para lograr que los roles sean eficientes, se debe partir de una adecuada selección de los miembros del equipo virtual. Además, el grupo debe ser pequeño, no más de ocho miembros, con destrezas complementarias, y deberá ser fundamental que posean un adecuado dominio comunicacional. Siendo indispensable que conozcan los objetivos y resultados esperados tanto los grupales como los individuales.

A continuación, veamos la realidad de cada uno de Uds. Por ejemplo, en sus organizaciones ¿qué posibilidades existen de comenzar con alguna experiencia de trabajar virtualmente?

No es necesario que todos lo hagan, ni mucho menos en simultáneo. Piensen en determinadas oportunidades en las que se puede generar esta modalidad.

Muchas reuniones donde algunas de las personas no pueden asistir, lo podrían hacer si se conectan vía videoconferencia (Zoom, Skype, etc.). Para ello, se sugiere tener en consideración lo que aprende en este curso.

En este sentido, brindamos un enlace para aquellos que estén interesados en conocer más profundamente las **ventajas y usos** de las **videoconferencias.** Cantos J. (s/f), puede acceder haciendo clic aquí.

Las videoconferencias se suelen utilizar en muchos tipos de trabajos, por ejemplo, la consultoría, en donde facilita el contacto con los diferentes clientes y proyectos sobre los cuales se trabaja de manera simultánea.

Para usar esta herramienta de manera efectiva, es necesario organizarse y consensuar los días y el horario de las reuniones

para tener una agenda conocida por todos los involucrados y, fundamentalmente, respetar el horario de inicio y finalización de estas.

4.2.3 Desafíos para el líder de equipos virtuales

Dentro de los roles de los miembros de los equipos virtuales, los del líder del equipo requieren una mención especial. El líder de equipo es central para crear confianza, manejar los conflictos y mejorar la colaboración en un entorno virtual.

Jarvenpaa, Knoll y Leidner (1998) y Molinari (2017) realizan algunas recomendaciones para el líder del equipo virtual, que compartimos y comentamos a continuación, con la finalidad de orientar el desempeño de este miembro del equipo virtual en vistas a mejorar su *performance*. En términos de competencias, las principalmente requeridas para este rol son:

- Gestión del desempeño y *coaching*: el entorno virtual demanda a los líderes mayores habilidades de gestión del desempeño, desde la planificación rigurosa de los objetivos grupales e individuales, al planteo de métricas que permitan realizar el seguimiento con precisión, detectar desvíos y realizar cambios (Molinari, 2017). La retroalimentación debe estar planificada, ya que no se produce espontáneamente por la falta de contacto "cara a cara". Es necesario generar espacios específicos para tal fin, diferenciados de los momentos de producción. Asimismo, es fundamental tener en cuenta los perfiles de los individuos al seleccionar los miembros de un equipo virtual global y participar en dicha selección.

- Gestión intercultural: los líderes virtuales deben ser capaces de distinguir las diferencias culturales, respetarlas, explicarlas y aprovecharlas. A partir de esta comprensión, deberán adaptar las distintas actividades del equipo a esas diferencias culturales. Esta gestión contribuirá a adecuar y

mejorar tanto la comunicación como las normas de reconocimiento.

- Manejo y gestión de las TIC's: el líder debe conocer y manejar las distintas opciones que pueden dar soporte al trabajo virtual y utilizar distintos medios que aseguren la colaboración. El diseño y la adecuación de las TIC's a las necesidades del equipo es una tarea fundamental del líder.

- Construcción de confianza, que se ve limitada por la ausencia de interacción "cara a cara": es muy importante, para ello, cumplir con todas las promesas, hasta las que parecen insignificantes, así como también dar respuestas a tiempo.

- Gestión de las relaciones interpersonales, tanto hacia adentro como hacia afuera del equipo virtual: el líder deberá desarrollar muy buenas relaciones en poco tiempo, y con recursos limitados. Para vitalizar al equipo es necesario organizar el plan de reuniones (tanto presenciales como virtuales) del equipo parcial y completo, planificar la agenda y dedicar tiempo para la gestión del contenido como para la gestión de las relaciones entre todos los miembros. Hacia afuera del equipo, debe moverse con agilidad en el entramado de las redes sociales para allanar obstáculos y obtener información a tiempo. No solamente debe entender quiénes son los referentes, desarrollar y mantener con ellos una buena relación, sino también comprender con quienes debe dar visibilidad al equipo y a sus miembros. Es el líder virtual quien abre los caminos y facilita los accesos.

- Flexibilidad para desarrollar y adaptar procesos: el líder debe diagnosticar si los procesos existentes son los adecuados, y rediseñarlos si fuera necesario. Además, debe implementar cambios y novedades a distancia y rápidamente, ya que los equipos virtuales se mueven a mayor velocidad.

Así como se sugiere desarrollar a los miembros del equipo proporcionándoles, entre otras cosas, la formación necesaria, planteamos que también es necesaria la formación y

entrenamiento de los líderes virtuales, para que puedan desarrollar y fortalecer su perfil. En este sentido, las organizaciones que trabajan con equipos virtuales deben prever y facilitar estos espacios de formación y desarrollo.

4.2.4 Reglas para el buen funcionamiento de los equipos virtuales

Finalmente, presentamos un listado de reglas que deberían ser consideradas en el trabajo de equipos virtuales, para potenciar sus beneficios y disminuir sus dificultades. Pensar siempre que se trata de una modalidad de trabajo que tiene que contribuir a que la organización pueda alcanzar sus objetivos y resultados, y propiciar espacios de desarrollo para todos sus miembros:

- Formación permanente y capacitación en nuevas tecnologías, a los fines de superar las barreras que puede plantear el desconocimiento de las TIC's, especialmente aquellas que se utilizarán en cada proyecto concretamente.

- Acceso, por parte de los miembros del equipo, a las TIC´s necesarias para funcionar, que les permitan contar con información en tiempo real e interactuar fluidamente con todos sus miembros y con el líder del proyecto.

- Desarrollo de las tres "A" (en inglés) en los equipos miembros del equipo virtual: "asertividad, responsabilidad y capacidad para trabajar de forma independiente. Asumen la responsabilidad de tener su trabajo hecho, y la de saber cuándo y cómo opinar con inquietudes y sugerencias. Son flexibles si con ello aseguran los resultados" (López, s.f., http://efipsa.com/blog/7-caracteristicas-de-los-equipos-virtuales-altamente-efectivos/).

- Alta formalización y protocolización de los roles, responsabilidades y procedimientos. Esto se logra al definir claramente las reglas del equipo, para que los miembros

sepan desde cómo organizar una reunión en otra zona horaria, cómo escalar un problema, hasta cómo ponerse en contacto con un colega sobre un tema urgente. Es importante que esta formalización contemple márgenes de flexibilidad, para aprovechar algunas de las ventajas de los equipos virtuales, y no caer en una excesiva rigidez.

- Mantenimiento de espacios presenciales, dentro de las posibilidades, al menos al inicio del proyecto, para fortalecer los vínculos interpersonales y la confianza.

- Acuerdo de las agendas laborales, estableciendo las fechas de los hitos en el trabajo, para facilitar la autogestión del trabajo de los miembros del equipo y asegurarse de que todos estén conectados virtualmente en cada evento agendado.

- Alto desarrollo del rol del líder de equipo virtual, con todas las competencias requeridas, y que principalmente focalice su actividad en la coordinación de actividades, el mantenimiento de la orientación al logro de los objetivos, la motivación del equipo, y el desarrollo de sus miembros, tanto desde la perspectiva individual (teniendo en cuenta sus perfiles y potencialidades), como desde la perspectiva grupal, especialmente en lo que refiere a asegurar la rendición de cuentas, construir confianza entre todos los miembros del equipo y aprender en un contexto de alta flexibilidad y adaptabilidad.

El desarrollo de los equipos virtuales no debe ser considerado como un imposible en las organizaciones. Es un desafío para cada institución canalizar y lograr que todos sus integrantes realicen el mejor de los aportes para trabajar en equipo. Hoy día la distancia no es un impedimento. Está todo por hacer y dependerá de cada empresa como quiere realizar el recorrido.

Con este módulo damos por concluido el estudio de los equipos de trabajo, donde vimos las características del trabajo equipo, luego establecimos la forma en que se fijan las metas y los objetivos, pautamos la manera de realizar el seguimiento y el

reconocimiento a los miembros integrantes del equipo y detallamos las herramientas para gestionar los diferentes equipos. Además, analizamos las disfuncionalidades y tratamos las características y funcionalidades de los equipos virtuales.

Consideramos que estos contenidos teóricos son necesarios, pero no suficientes, para desarrollar las habilidades de trabajar en equipo. Esto es así, porque para trabajar en equipo será necesario que Ud. ponga a prueba diariamente todos estos conocimientos. Este es el principal desafío para lograr las habilidades y el dominio de trabajar en equipo y depende de cada uno. Aquellos que ya transitan el camino sugerido conocen la diferencia de trabajar sustancial que existe entre trabajar con un grupo y trabajar en un equipo.

Referencias

Cantos J. (s/f) *Pautas para aprovechar al máximo la videoconferencia online*. Recuperado de http://lafabricadeltiempo.es/pautas-para-aprovechar-al-maximo-provecho-a-la-videoconferencia-online/ Última consulta: 27/06/2019

Cardona, P. y Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo. Ocassional. Paper N° 7*. España: IESE Business School – Universidad de Navarra.

Clavería, A. (09 de febrero de 2010). *Equipos virtuales: ¿cómo formarlos y potenciarlos?* Recuperado de http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/equipos-virtuales-como-formarlos-y-potenciarlos

Henry, J. y Hartzler, M. (1999) Teoría y Aplicaciones del trabajo en equipo: Como preparar equipos de trabajo eficaces. Madrid: Oxford University Press.

Del Campo Villares, José (2012) Los 7 hábitos de los equipos virtuales altamente efectivos. Recuperado de http://delcampovillares.com/los-7-habitos-de-los-equipos-virtuales-altamente-efectivos/

Gothelf, E. (2002). *¿Los equipos de trabajo virtuales, son reales? Reflexiones e interrogantes*. Recuperado de www.ingrupos.com.ar/equiposvirtuales.doc.

Jarvenpaa, S. L., Knoll, K. y Leidner, D. E. (1998). *Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams*. New York: M.E. Sharpe, Inc. Armonk

Leinonen, P., Jarvela, S. y Hakkinen, P. (2005). Conceptualizing the Awareness of Collaboration: A Qualitative Study of a Global Virtual Team. *Computer Supported Cooperative Work*, 14, pp. 301–322.

Lipnack, J. y Stamps, J. (1997). *Virtual teams reaching across space, time, and organizations with technology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

López, B. (s.f.). *7 Características de los equipos virtuales altamente efectivos*. Recuperado de http://efipsa.com/blog/7-caracteristicas-de-los-equipos-virtuales-altamente-efectivos/

Molinari, P. (2017). *Desencajados*. Argentina: Temas Grupo Editorial.

Unsworth, K. L. y West, M. A. (2003). *Teams: the Challences of Cooperative*. N. Chmiel Ed. Oxford. England