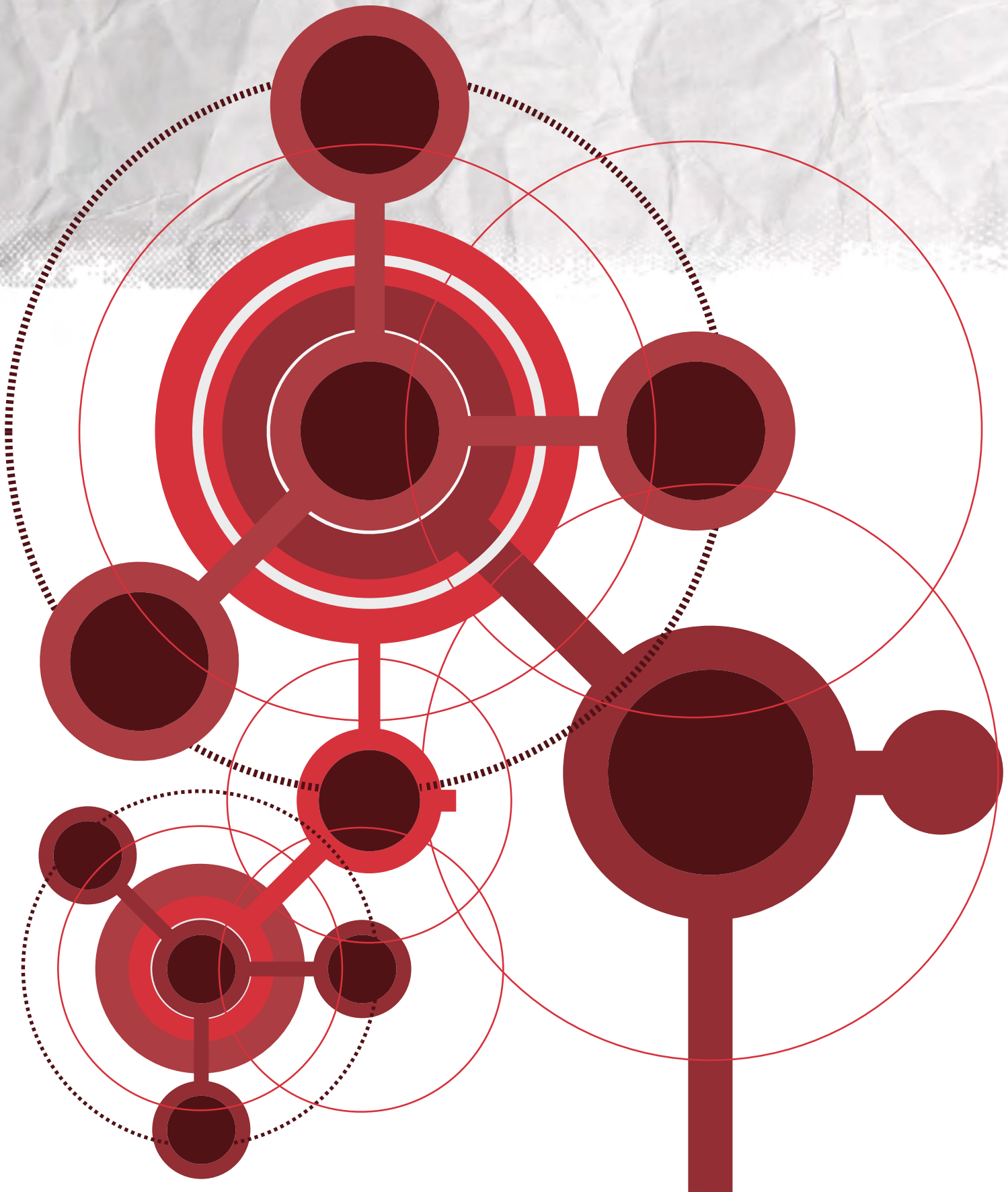
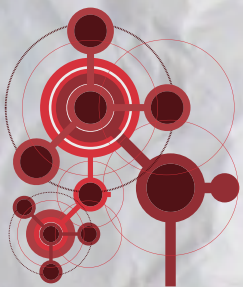


DOSSIÈ





Confianza interpersonal y competencia intercultural en los equipos de trabajo virtuales

Interpersonal truth and intercultural competence at the virtual team works

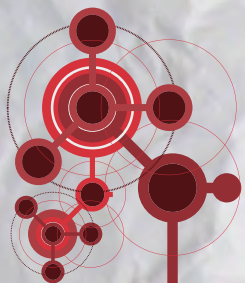
Confiança interpessoal e competência intercultural nas equipes de trabalho virtuais

Assumpta Aneas Alvarez

- Doctora en Pedagogía sobre competencias interculturales en las organizaciones, por la Universitat de Barcelona (UB)
- Profesora de la Facultad de Educación de la UB
- Integrante del grupo de investigación en Educación Intercultural (Gredi), de la UB
- Fundadora de la Society for Intercultural Education, Training and Research (Sietar), España
- Miembro de la International Academy for Intercultural Research (IAIR)
- Ha dirigido y participado investigaciones nacionales e internacionales sobre competencias interculturales
- Autora de diversos capítulos de libros y artículos en periódicos científicos, sobre interculturalidad
- Site: <https://barcelona.academia.edu/AssumptaAneas>
- E-mail: aaneas@ub.edu

Ruth Vilà Baños

- Doctora en Psicopedagogía por la Universitat de Barcelona (UB), con una tesis sobre comunicación intercultural
- Profesora en el Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la UB, en áreas de métodos de investigación e interculturalidad
- Miembro del grupo de investigación en Educación Intercultural (Gredi), de la UB
- Ha participado en investigaciones sobre temáticas interculturales
- Autora de capítulos de libros y artículos en periódicos científicos, sobre interculturalidad
- Site: <https://barcelona.academia.edu/RuthVilàBaños>
- E-mail: ruth_vila@ub.edu



Resumen

Ante la presencia de equipos de trabajo virtuales multiculturales en multitud de organizaciones, se propone el análisis de la confianza interpersonal desde el punto de vista de la competencia intercultural. Se identifican factores cognitivos y factores afectivos. Se concluye que difiere de una cultura a otra la manera de ganar y perder la confianza en las relaciones interculturales virtuales, considerando entre otros aspectos elementos: la influencia de los estereotipos y prejuicios culturales sobre las expectativas respecto al otro, la sensibilidad intercultural, la tolerancia a la incertidumbre, la gestión del tiempo, el sentido de la honradez, el valor del contexto, el universalismo y el particularismo en el trabajo virtual, la justicia en los principios de equidad e igualdad, la reciprocidad en las relaciones interpersonales, la disciplina moral, la distancia de poder, los estadios en las relaciones interculturales y la gestión de la ansiedad.

PALABRAS CLAVES: COMPETENCIA INTERCULTURAL • CONFIANZA INTERPERSONAL • EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL • COMUNICACIÓN INTERCULTURAL.

Abstract

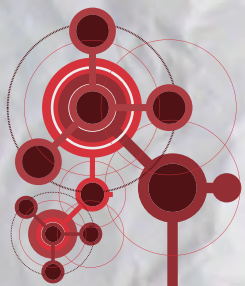
In the presence of virtual multicultural teams work in many organizations, the analysis of interpersonal trust is proposed from the point of view of intercultural competence. Cognitive factors and affective factors were identified. We conclude that differs from culture to culture how to win and lose trust in virtual intercultural relations, considering, among other aspects: the influence of cultural stereotypes and prejudices about expectations for the other; intercultural sensitivity; tolerance for uncertainty; time management; sense of honesty; the value of context; universalism and particularism in virtual work; justice on the principles of equity and equality; reciprocity in interpersonal relationships sources; moral discipline; power distance; stadiums in intercultural relations; and anxiety management.

KEYWORDS: INTERCULTURAL COMPETENCE • INTERPERSONAL TRUST • VIRTUAL TEAMS WORK • INTERCULTURAL COMMUNICATION.

Resumo

Diante da presença de equipes de trabalho virtuais multiculturais numa multidão de organizações, se propõe a análise da confiança interpessoal desde a perspectiva da competência intercultural. Identificam-se fatores cognitivos e fatores afetivos. Conclui-se que difere de uma cultura para outra a maneira de ganhar e perder a confiança nas relações interculturais virtuais, considerando, entre outros aspectos: a influência dos estereótipos e prejulgamentos culturais sobre as expectativas a respeito do outro; a sensibilidade intercultural; a tolerância à incerteza; a gestão do tempo; o sentido da honestidade; o valor do contexto; o universalismo e o particularismo no trabalho virtual; a justiça nos princípios de equidade e igualdade; a reciprocidade nas relações interpessoais; a disciplina moral; o distanciamento do poder; os estados nas relações interculturais; e a gestão da ansiedade.

PALAVRAS CHAVE: COMPETÊNCIA INTERCULTURAL • CONFIANÇA INTERPESSOAL • EQUIPES DE TRABALHO VIRTUAL • COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL.



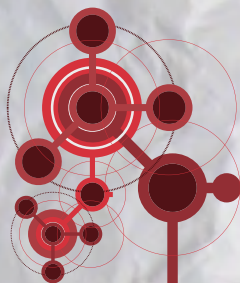
Hoy en día, la presencia de equipos de trabajo virtuales es una realidad inevitable en una multitud de organizaciones. Además de las empresas multinacionales, la globalización abre un campo para el desarrollo de proyectos de naturaleza transnacional en los que interactúan personas de diversos países y perfiles profesionales. Pero algunos límites organizativos, tecnológicos, personales y culturales impregnan de obstáculos y matices la relaciones de trabajo a distancia, cuestionando la productividad y eficiencia de los equipos de trabajo virtuales al compararlos con los equipos de trabajo no virtuales (Simsarian, 2007). Así, aunque día a día aparezcan nuevos recursos y plataformas para facilitar la comunicación y el trabajo en entornos virtuales, las personas siempre están presentes, reflejando sus valores, expectativas, creencias y emociones. Por ello es necesario conocer algunos de los elementos claves que afectan al trabajo en equipo en entornos virtuales, de manera que puedan desarrollarse, así como aplicar estrategias y competencias que ayuden a superar las dificultades y puedan maximizar las ventajas de este tipo de estructura organizativa.

Los equipos de trabajo virtuales han sido definidos por Simsarian (2007) como un grupo de personas que tienen un propósito común y desarrollan tareas interdependientes usando tecnología para comunicarse. El trabajo en estos equipos puede generar incertidumbre, tensión, fracasos y pérdidas, pero también una gran riqueza y rentabilidad de los recursos organizativos.

Las primeras referencias sobre los equipos de trabajo virtuales empezaron a hacerse públicas a mediados de los años noventa. Amy Kristof et al. (1995), Yan Jin y Raymond Levitt (1996), Barry Wellman et al. (1996) fueron autores de algunas de las primeras obras que mencionaron la emergencia de esta nueva estructura organizativa. Bradley L. Kirkman et al. (2002, p. 3) definieron los grupos de trabajo virtuales como “grupos de personas que trabajan interdependientemente en pos de un objetivo común más allá de un espacio, tiempo y unos límites organizativos concretos usando tecnología para comunicarse y colaborar”. Jane Webster y W. Wong (2008) analizaron los antecedentes de investigación sobre los equipos de trabajo virtuales, llegando a la conclusión de su limitada fundamentación teórica e investigación empírica si se comparan con otros tópicos de la organización y la dirección de empresas. Efectivamente, la mayoría de las investigaciones empíricas sobre este tópico tan vigente se habían centrado, fundamentalmente, en el alcance de los grupos virtuales (Stanton y Steinbrenner, 2002; Mathieu et al., 2008), sus modalidades (Axtell; Fleck; Turner, 2004) y los efectos de su organización sobre su funcionamiento (Martins et al., 2004; Fiol y O'Connor, 2005).

La influencia de la cultura de los integrantes del equipo de trabajo virtual es una problemática que se ha considerado casi desde el momento en que se empezó a estudiar esta nueva estructura organizativa. Así, pueden hallarse referencias sobre la interculturalidad en equipos virtuales desde el año 2002, centradas fundamentalmente en aspectos comunicativos (Grosse, 2002; Zorn, 2005; Shachaf, 2008; McEwan y Sobre-Denton, 2011). Mucho más escasos han sido los trabajos que indagan en la influencia de la cultura en otros elementos inherentes al trabajo en equipo en contextos virtuales. Por ejemplo, Aneas (2008) realizó un primer análisis de la influencia de la cultura en los procesos de trabajo desarrollados en entornos virtuales; Holtbrügge y Schillo (2008) identificaron empíricamente las primeras relaciones entre la confianza y el factor cultural y Chutnik y Grzesik (2009) investigaron sobre las condiciones para ejercer el liderazgo en este tipo de organizaciones.

En el presente artículo se profundiza en el análisis de la confianza interpersonal desde el punto de vista de la competencia intercultural (Aneas, 2009; Deardorff, 2006; Stier, 2006; Vilà, 2006). Se ha definido la competencia intercultural como la integración y aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural. Permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras cultura (Aneas, 2003).



El contenido del artículo se estructurará en torno a los siguientes ejes. En primer lugar se definirá la confianza en el contexto de los equipos de trabajo virtuales. En un segundo y tercer apartado se presentarán y analizarán, desde la perspectiva intercultural, las dos dimensiones de la confianza interpersonal que, según el análisis de la literatura efectuado, pueden identificarse: factores cognitivos y factores afectivos. Unas conclusiones cerrarán el trabajo.

EL IMPORTANTE PAPEL DE LA CONFIANZA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUALES

Toda la literatura sobre los equipos de trabajo virtuales incide en la importancia vital de la confianza y la presentan como uno de los factores claves del éxito en los mismos (Jarvenpaa y Leidner 1999; Holton, 2001; Kanawattanachai y Yoo, 2002). El proceso de trabajo en equipo virtual genera incidentes y situaciones que requieren de una necesidad de adaptación mutua, tanto en el entendimiento como en el comportamiento, que si no se efectúa adecuadamente pueden generar una actitud defensiva y la pérdida de confianza. En el mismo orden de cosas, se requiere de una cooperación continua a través de la superación de las barreras internas y de la resolución de los conflictos que vayan surgiendo a lo largo de los procesos generados en el mismo. Por ello la confianza es la clave para las relaciones cooperativas y el trabajo eficaz en cualquier equipo (Handy, 1995).

La confianza se ha descrito como un estado psicológico que implica la posibilidad de aceptar una posición de vulnerabilidad personal basada en las expectativas positivas sobre las intenciones o comportamientos de otros (Rousseau et. al., 1998). Ella es un ingrediente básico, según Roderick Kramer (1999), para que los integrantes del equipo dediquen tiempo y esfuerzo a las metas colectivas, compartiendo la información útil, ayudando y colaborando con los demás.

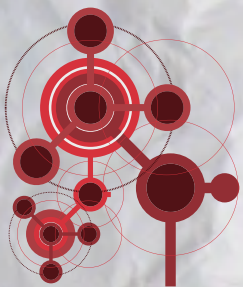
McKnight, Cummings y Chervany (1998) plantearon que la confianza tiene tres dimensiones: la disposición a confiar (fe en la humanidad), la confianza interpersonal-intergrupala y la confianza institucional. En este artículo, nos centramos en la confianza interpersonal entre los miembros del equipo virtual.

Según autores como Luhmann (1979) o Kanawattanachai y Yoo (2002), entre otros, en la confianza interpersonal en los equipos de trabajo virtuales pueden identificarse dos dimensiones: la confianza basada en aspectos cognitivos y la confianza basada en aspectos afectivos. La investigación empírica ha demostrado relaciones fuertes entre ambas (McAllister 1995). Esta distinción es plenamente coherente con los componentes psicológicos (aceptación de la vulnerabilidad afectiva) y cognitivos (gestión de las expectativas) que se han citado en las diversas conceptualizaciones presentadas en el apartado precedente.

Dos elementos fundamentales determinarán la posición y naturaleza de ambas formas de confianza: por un lado los estereotipos y por otro la sensibilidad intercultural.

La influencia de los estereotipos y prejuicios culturales sobre la confianza

Los estereotipos suelen describirse como procesos de selección que las personas usan para organizar y simplificar las percepciones acerca de otras personas. Es decir, los estereotipos son una forma de generalización. Cuando se estereotipa, se



procede a categorizar a las personas y se hacen inferencias acerca del significado y las implicaciones de pertenecer a dicha categoría. La principal consecuencia de estereotipar es que no se tienen en cuenta el amplio grado de variabilidad individual que puede existir entre los miembros pertenecientes a un mismo grupo o categoría cultural o social (Aneas, 2003).

Las categorías que se utilizan cuando se estereotipa pueden ser muchas: regiones del mundo, países, ciudades, razas, religión, género, edad, ocupación, clase social, rasgos físicos, etc. Los estereotipos pueden ser falsos o equívocos en tres aspectos: En primer lugar, y como se ha dicho; se suelen aplicar a todos o la mayoría de los miembros ignorando las diferencias individuales dentro de un mismo grupo. Este error suele denominarse *efecto de la homogeneidad out-grupo*. Un segundo error puede resultar cuando estos rasgos atribuidos a la mayoría de la categoría están exagerados o son minimizados por lo que no se es fidedigno. Otra fuente de error es cuando se desequilibra el conjunto de valores positivos y negativos que son estereotipados, sucediendo que esa categoría resulta ser fundamentalmente negativa o fundamentalmente positiva. Así un riguroso aprendizaje cultural, que esté fundamentado sólidamente y no basado en experiencias informales, que considere la individualidad y pondere en su justa medida todos los atributos de una cultura será uno de los medios fundamentales para lograr la competencia intercultural.

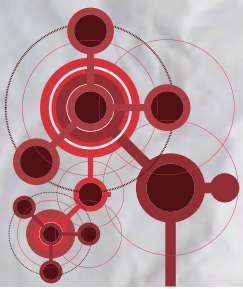
Los prejuicios se refieren a las actitudes negativas hacia otras personas basadas en estereotipos negativos. Estas actitudes implican irracionales sentimientos de desagrado, sesgos en las percepciones y las creencias acerca del otro grupo, etc. La necesidad de conocer, de comprender y de dar sentido a la vida y la realidad es una necesidad humana universal. "Sin una representación de la realidad mínimamente previsible gracias al conocimiento, la sociedad ni los grupos culturales podrían sobrevivir" (Lustig; Koester, 1996, p. 260).

Actitud de sensibilidad intercultural en el grupo virtual intercultural

Dharm P. Sharma Bhawuk y Richard W. Brislin (1992, p. 416) demostraron que la sensibilidad intercultural constituye una variable crucial cuyo valor predictivo se ha comprobado respecto al éxito de las relaciones interculturales.

Para ser eficaz y competente en otra cultura, las personas deben interesarse en ellas. Deben ser sensibles y ser capaces de observar las diferencias culturales, y en el caso que sea necesario estar dispuesto a modificar su comportamiento como muestra de respeto a las personas de otras culturas. El término que resume estas cualidades humanas es la sensibilidad cultural.

Los estudios empíricos sobre la *sensibilidad intercultural* han sido voltados a los cambios de las estructuras cognitivas en la evolución actitudinal y de comportamiento frente a la diferencia cultural. James Bennett (1993) desarrolló el modelo de desarrollo de la sensibilidad intercultural (developmental model of intercultural sensitivity – DMIS) que integraba estos elementos básicos y aportaba una explicación basada en la teoría acerca de los grados de eficacia individual y organizativa. El modelo de desarrollo de sensibilidad intercultural recoge un proceso que pasa desde una representación indiferenciada, unidimensional e interna de la diferencia cultural hasta una comprensión compleja y sofisticada de la cultura. Los ejes del modelo plantean como fundamental el desplazamiento de posturas etnocéntricas, es decir, posturas en las que la propia cultura es el centro de referencia de la realidad a posturas etnorrelativas, es decir, posturas en las que se percibe la cultura como otra representación de las muchas posibles y válidas de la realidad. Este paso de posiciones etnocéntricas a posturas



etnorrelativas no tiene vuelta atrás. Es imposible que, tras la adquisición de una visión del mundo compleja, retroceda a una visión del mundo simplista y menos desarrollada de la cultura. Específicamente estudiando los cambios en la estructura del pensamiento y de la visión del mundo, donde los cambios actitudinales y comportamentales se observan como indicadores del estado de la visión del mundo de la persona (Hammer; Bennett; Wiseman, 2003). En rigor, se es sensible interculturalmente, únicamente en el estadio de integración donde estas competencias son aplicables a cualquier situación o contexto cultural, conocido o nuevo para la persona (Vilà, 2003).

Ambos filtros previos condicionan ambas formas de confianza interpersonal y ejercerán un sesgo fundamental que deberá gestionarse adecuadamente en el equipo de trabajo virtual.

CONFIANZA INTERPERSONAL VIRTUAL BASADA EN ASPECTOS COGNITIVOS

Retomando la propuesta de Luhmann (1979), un primer fundamento de la confianza interpersonal virtual se basa en aspectos cognitivos. Tres aspectos son evaluados desde esta forma de confianza interpersonal en los equipos de trabajo virtuales: eficacia (Hosmer, 1995), la confiabilidad (Lipnack; Stamps, 1999) y la imparcialidad (Lipnack; Stamps, 1999).

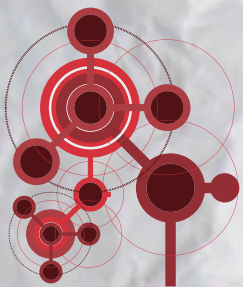
Percepción de eficacia

Larue T. Hosmer (1995) en su investigación sobre trabajo virtual demuestra que las opiniones sobre la capacidad y la rectitud del resto de los integrantes del equipo de trabajo virtual componen los antecedentes de confianza interpersonal y predicen su existencia. Según este mismo autor la capacidad sería la atribución de que la persona reúne el conjunto de habilidades que le permiten desempeñar competentemente un dominio de trabajo concreto y, por tanto, es un factor clave en la valoración de la posible eficacia. La situación de los miembros del equipo determina esta percepción de eficacia. Así según Richard Lewis (1998) o Daniel McAllister (1995), los miembros locales del grupo se perciben más positivamente que a sus colegas más alejados.

La cultura puede ejercer influencia en esta percepción de eficacia. Las diferencias en cuanto a qué metas son más relevantes, así como qué conductas y estrategias más adecuadas para su logro determinarán esta percepción. Igualmente puede haber diferencias en los criterios para valorar a una persona en su contexto organizativo. Desde la teoría intercultural (Aneas, 2003), algunos aspectos que podrían condicionar esta percepción de eficacia podrían ser: la distancia jerárquica, el estatus, la tolerancia a la incertidumbre y la gestión del tiempo.

Distancia jerárquica

Esta teoría utilizada por Geert Hofstede (1999) tiene como dimensión la distancia jerárquica o de poder que pueda existir entre los miembros de una cultura y se define como el caso en que las personas de culturas de alta distancia jerárquica aceptan el



poder y la jerarquía como una parte básica de la sociedad. Esta actitud más o menos jerárquica puede afectar de una manera muy acusada la percepción de distancia psicológica. A continuación se presenta un cuadro resumen de este factor:

Tabla 1 – Diferencias claves entre sociedades de baja y alta distancia jerárquica.

Baja distancia jerárquica	Alta distancia jerárquica
Las desigualdades entre las personas deben reducirse al mínimo.	Las desigualdades entre las personas deben reducirse al mínimo.
Debe haber, y hay hasta cierto punto una interdependencia entre quienes tienen más poder y quienes tienen menos poder.	Quienes tienen menos poder deben depender en cierta medida de quienes tienen más, en la práctica las personas con menos poder oscilan entre la dependencia y la contra dependencia.
Las personas de rango inferior esperan ser consultados.	Las personas de rango inferior esperan que se les diga qué hacer.
Los privilegios y símbolos de posición están mal vistos.	Los privilegios y símbolos de posición para los directivos y directivas deben existir y están bien vistos.

Además de influir en una percepción positiva o no de la eficacia de la persona, en cuanto a ejercer su rol según unas expectativas, la distancia, desigualdad y uso de símbolos de estatus puede generar una percepción de gran distancia psicológica entre los integrantes del equipo de trabajo virtual si son de culturas de baja distancia jerárquica.

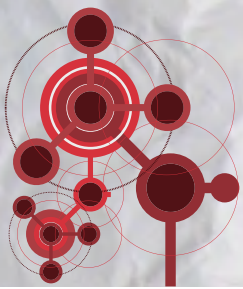
Fuentes de estatus

Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner (1998) en su teoría de la fuente de estatus analizaron las fuentes de reconocimiento personal y social desde la perspectiva cultural; llegando a la conclusión de que esta valoración se puede fundamentar desde el indicador del logro hasta el de la adscripción. Las culturas cuyos miembros ganan su reconocimiento o estatus por logro prestan su atención a lo que la persona ha hecho, sus logros, sus resultados. En cambio, las culturas cuyos miembros alcanzan su estatus por su adscripción focalizan su atención en lo que la persona es o podría ser (qué potencial tiene, cuáles son sus conexiones sociales, etc.), más que por los resultados.

En síntesis, la cultura a la que pertenezca la persona puede determinar sus criterios y referentes a la hora de valorar la eficacia del compañero de equipo de trabajo virtual. La competencia intercultural supondría que cada persona sea consciente de que sus actitudes y conductas pueden ser interpretados de una manera diferente a la propia, que reflexione sobre el significado que esas conductas tendrán para los otros integrantes y que actúe de manera flexible, adaptativa y proactivamente para asegurarse que los colegas del equipo puedan considerarle una persona capaz y eficaz.

Tolerancia a la incertidumbre

Según Geert Hofstede (1999), la necesidad de control, seguridad y previsibilidad pueden variar de una cultura a otra. Esta tolerancia o no a la incertidumbre puede expresarse en actitudes más o menos relajadas en el trabajo que, a su vez, pueden



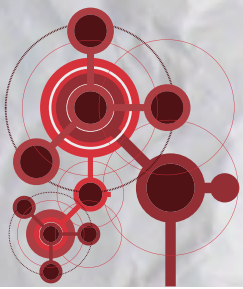
ser percibidas como más o menos eficaces. Las personas con un bajo nivel de tolerancia a la ambigüedad tienden a estar preocupados por el futuro, a tener altos niveles de ansiedad y a ser resistentes al cambio; las que tienen un alto nivel de tolerancia a la incertidumbre tienden por el contrario, a vivir al día, y a aceptar el cambio y a afrontar riesgos. Las diferencias en el nivel de tolerancia a las ambigüedades e incertidumbres pueden favorecer dificultades en el trabajo virtual intercultural, ya que puede percibirse a las personas como inconformistas, no convencionales, o bien rígidas, controladoras y poco flexibles, respectivamente (Vilà, 2008).

Tiempo secuencial o sincrónico

Hall (1981) distinguió entre tiempo policrónico (*P-time*) y tiempo monocrónico (*M-time*). En las culturas de tiempo policrónico (sincrónico) es más frecuente el que se hagan varias cosas a la vez, mientras que en las de tiempo monocrónico (secuencial) lo más común es iniciar una cosa cuando se ha finalizado la anterior. En las primeras se tiende a compartimentalizar las actividades para servir a sus necesidades individuales, separando las actividades funcionales de las de relación. En las segundas se tiende a enfatizar las relaciones interpersonales, la flexibilidad y la fluidez. En el siguiente cuadro se sintetizan:

Tabla 2 – Indicadores del ritmo de trabajo en equipos multiculturales.

Ritmo de trabajo			
Indicador	Modelo cultural	Indicador	Modelo cultural
A veces es bueno no hacer nada; se trabaja mucho solamente cuando es indispensable.	Alta tolerancia a la incertidumbre.	Necesidad emocional de estar ocupado y afán interior de trabajar mucho.	Intolerancia a la incertidumbre.
Suele enlazar el desempeño de una tarea una vez finalizada la previa Compartimentalizan sus actividades para servir a sus necesidades individuales, separando las actividades funcionales de las de relación. Enfatizan la privacidad, la planificación, el horario y las citas.	Monocrónico.	Los miembros de culturas de tiempo hacen varias cosas a la vez. Suelen mantener una actitud flexible ante el tiempo así como integran y desarrollan a la vez actividades que satisfagan las necesidades funcionales como las necesidades sociales. Enfatizan las relaciones interpersonales, la flexibilidad y la fluidez.	Policrónico.



Confiabilidad

Este componente ha sido destacado por Hosmer (1995) y Lipnack y Stamps (1999), siendo definido como la adhesión a un sistema de pensamiento y la aplicación de principios en el trabajo que hacen a la persona ser digna de confianza. Sirkka L. Jarvenpaa, Kathleen Knoll y Dorothy E. Leidner (1998), en su investigación sobre la confianza en los equipos de trabajo virtuales, hallaron que las opiniones sobre la rectitud y confiabilidad de los miembros tenían más fuerza predictiva sobre el desarrollo de la confianza. Se ha considerado que las diferencias respecto al valor de la honradez, al valor del contexto y al valor de la diversidad que se dan en cada cultura pueden afectar a esta valoración de rectitud respecto al colega del equipo virtual.

Sentido de la honradez

En algunas culturas la honradez es considerada desde una perspectiva eminentemente individual, a corto plazo y en relación a su contribución individual. Contrariamente, en otras culturas, la honradez es interpretada a más largo plazo y teniendo en cuenta el punto de vista del grupo (Gudykunst; Ting-Toomey, 1988). Así la valoración que se hará en el seno del equipo virtual sobre actuaciones colectivas, y desde un largo plazo o centrándose en comportamientos personales a corto plazo, afectará dicha apreciación de compañero honrado, digno de confianza.

El valor del contexto

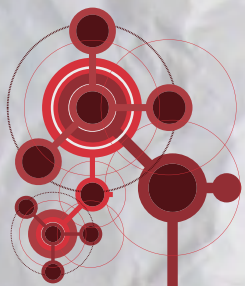
Hall (1981) diferenció las culturas según la importancia ejercida por el contexto en la relación comunicativa intercultural. Esta naturaleza del contexto se extiende a lo largo de un continuo en cuyo extremo está el bajo contexto y en el otro extremo el alto contexto, como recogía Hall (1981, p. 98):

Las culturas de alto contexto hacen gran distinción entre los miembros del propio grupo étnico y los de fuera del grupo étnico. Los miembros de una cultura de alto contexto proyectan mayores expectativas en los procesos de comunicación que los miembros de culturas de bajo contexto. Cuando hablan acerca de algo que tienen en su mente, una persona de alto contexto espera que sus interlocutores conozcan, comprendan e interpreten aquello que sabe, por lo que no tiene porque ser tan específico. El resultado es que da vueltas y más vueltas en torno al tema poniendo todos los puntos sobre las íes excepto sobre el eje de la cuestión.

Tal como se presenta en la Tabla 3, se diferencia entre aquellas culturas en que la mayor parte de la información está en el contexto físico o interiorizada en la persona, y aquellas culturas en las que la información está explícita en el mensaje (Hall, 1981). Así, las culturas de alto contexto desarrollan muy poco contenido verbal explícito, cobrando una gran importancia los aspectos no verbales de la comunicación. En cambio, las culturas de bajo contexto, vuelcan la gran masa de comunicación en el lenguaje verbal, dando una gran importancia a la lógica y el razonamiento verbal que se realiza.

Tabla 3 – Alto y bajo contexto.
Aplicaciones específicas para el trabajo intercultural

ALTO CONTEXTO (HC)	BAJO CONTEXTO (LC)
Tienden a no separar la persona del tema: si atacas las ideas se asume que estás atacando la persona, aunque se trate de una pequeña confrontación.	Favorece la separación entre el tema y la persona, incluso a expensas de las relaciones entre las personas que interactúan.



ALTO CONTEXTO (HC)	BAJO CONTEXTO (LC)
Se acostumbra a vivir con más ambigüedades. Necesitan la información, pero pueden procesarla con ciertas incertidumbres. A menudo se utiliza el silencio como estrategia.	Usualmente no es de su agrado aquello que no es fácil de entender. Se evitan ciertas incertidumbres, preguntando directamente.
Se utilizan estilos indirectos de comunicación. Se tiende a tener muy presente la armonía del grupo, y la comunicación indirecta es la mejor forma. Con esta motivación, se utilizan estrategias de cooperación y participación.	Utilizan un estilo muy directo de comunicación: absorben grandes cantidades de información y dirigen la comunicación.
Se tiende hacia una negociación que implica sentimientos e intuición.	Se tiende hacia la negociación lineal lógica, donde el análisis es esencial.
En la búsqueda de información se enfatizan factores sociales, ya que el objetivo es conocer su lealtad, confianza y respeto al grupo.	En la búsqueda de información se enfatizan los aspectos individuales y personales, ya que las intenciones son conocer más sobre esa persona.

Puede apreciarse que según la persona se posicione en un extremo u otro de este continuo puede valorar ciertas conductas y actitudes como evasivas, oscuras o agresivas, afectando la percepción de confianza.

Valor de la diversidad

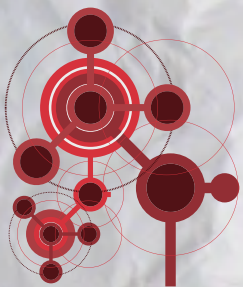
Fons Trompenaars (1981), así como Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner (1998) analizaron el valor de la diversidad en las culturas. Este valor también se extiende a lo largo de un continuo y puede sintetizarse en las siguientes ideas: las culturas universalistas establecen leyes y normas generales, universales, iguales para todos sus integrantes. Contrariamente, las culturas particularistas aceptan y fomentan las excepciones, las leyes particulares, las excepciones a las reglas generales. El cumplimiento de las leyes, normas y reglas es absoluto en las culturas universalistas, pues el control de las mismas se controla de manera general, sin excepción. En el otro extremo, las culturas particularistas aceptan e incluso refuerzan un seguimiento flexible, relativo de las normas. Al permitirse las excepciones, la aplicación de éstas depende de un marco de negociación.

Así, por ejemplo, si un integrante del equipo de trabajo virtual que se ubicaría en una posición más universalista, interactúa con personas más particularistas. Podría juzgar dichos cambios y excepciones como de falta de rigor o de confianza, generándose una barrera que afectaría la confianza.

Imparcialidad

La valoración de que el compañero del equipo de trabajo virtual es una persona justa e imparcial es otro de los pilares de la confianza interpersonal, tal y como plantearon Lipnack y Stamps (1999).

La justicia no tiene los mismos fundamentos en todas las culturas. En otras palabras, lo que para una cultura es justo, puede resultar injusto para otra. Dos elementos clave fundamentan este juicio en contextos de trabajo: el propio concepto de justicia



y el de la reciprocidad (Gudykunst; Ting-Toomey, 1988). Ambas son especialmente importantes en el contexto del laboral de la empresa y del equipo de trabajo virtual pues existen todo un conjunto de prácticas de valoración y asignación de méritos y tareas en las ambas normas pueden entrar en juego permanentemente y el conocimiento de estas diferencias puede ser atendido con una correcta información y adaptación.

Justicia

Hay dos orientaciones respecto a la norma de justicia: la "equidad" y la "igualdad". La justicia fundamentada en la equidad implica que las personas, que se rigen por dicho sentido de la norma, perciben un equilibrio favorable entre aquello que aportan y lo que reciben como recompensa o respuesta a su acción. La norma de justicia establecida sobre el principio de igualdad implica que las respuestas o recompensas son distribuidas uniformemente (de modo igual) prescindiendo de las diversas aportaciones que los miembros hagan a la comunidad (Gergen, Morse y Gergen, 1980).

Des de la competencia intercultural, el comprender los criterios de justicia que imperan generalmente según culturas aporta a la persona, otros referentes para valorar si el compañero está actuando justamente o no.

Reciprocidad

La reciprocidad es otro aspecto clave en las relaciones interpersonales que puede contribuir o no a establecer y alimentar la percepción de justicia de la otra persona. Implica dos premisas: por un lado las personas ayudan a aquellos que previamente les han ayudado; y, por otro lado, las personas no suelen injuriar a aquellas personas que les han ayudado (Gouldner, 1960). También se han hallado diferencias culturales respecto a esta norma en cuanto considerar la reciprocidad como una norma voluntaria, mientras que para otras culturas la reciprocidad es una obligación.

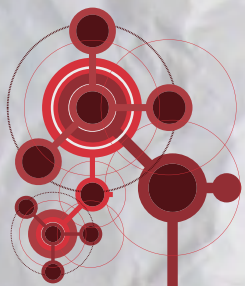
La comprensión de que esta reciprocidad puede ser voluntaria o no, y que según la cultura se puede ejercer de manera diferente a la propia, también aportará elementos para compensar el etnocentrismo de la persona y valorar la conducta del otro con referentes más abiertos y competentes.

CONFIANZA INTERPERSONAL VIRTUAL BASADA EN ASPECTOS AFECTIVOS

Una segunda forma de confianza se fundamenta en los aspectos afectivos (Luhmann, 1979). La confianza basada en el afecto toma como referentes fundamentales los enlaces emocionales establecidos entre los integrantes del grupo, en los que toma especial relevancia el interés y la preocupación genuinos, expresos por el bienestar de los otros (McAllister, 1995). Tres aspectos son evaluados desde esta forma de confianza interpersonal en los equipos de trabajo virtuales: la benevolencia (Hosmer, 1995), la distancia psicológica y la ansiedad.

Benevolencia

La benevolencia, según Hosmer (1995), es una atribución relativa a la actitud de sentir preocupación y prestar atención a las necesidades interpersonales de los integrantes del grupo, la percepción de buena voluntad en las acciones que tengan en cuenta



más en el interés común que el propio. Obviamente, esta actitud puede estar presente en cualquier sociedad del planeta y sería una grave equivocación afirmar que hay culturas de mayor benevolencia que otras. Pero sí cabe ser consciente que según en qué contexto cultural la percepción, significado y expresión de dicha actitud se basará en indicadores y criterios distintos. Así, la benevolencia puede expresarse de muchas maneras según qué cultura. Un comportamiento, que para una cultura es señal de benevolencia, puede ser interpretado de una manera totalmente diferente en otro contexto cultural. Además de las aportaciones del valor del contexto y de la concepción del tiempo que ya se han mencionado, otro referente podría ser la disciplina moral.

Este concepto de disciplina moral fue desarrollado por Michael Harris Bond (1993), intentando romper con un posible etnocentrismo occidental en los modelos culturales hasta entonces desarrollados. Para ello, adoptó un modelo de valores de China. Tal y como describieron Lustig y Koester (1999, p. 146),

la disciplina moral se refiere al sentido de moderación y equilibrio de las actividades cotidianas. Las culturas altas en esta dimensión prefieren un término en el que los deseos personales y el énfasis sobre uno mismo como individuo es valorado como algo negativo, valorándose más la orientación desinteresada hacia los demás.

Nos parece especialmente interesante este referente a la hora de pensar en Latino América, pues estos valores son muy cercanos a los que imperan en gran parte de las culturas ancestrales. A lo largo de todo el continente, las comunidades indígenas originarias comparten estos valores de moderación, orientación a la comunidad y equilibrio ecológico (Aneas 2010a/b).

En el equipo de trabajo virtual, una misma actitud puede ser apreciada como un signo de benevolencia o ser interpretada como egoísmo según la posición cultural del integrante del grupo. Nuevamente, la comprensión de estas diferentes posiciones y la comunicación serán fundamentales para que el lugar de levantarse barreras se mantenga o se construyan los puentes de la confianza.

Distancia psicológica

En equipos virtuales, la carencia de la interacción cara a cara y de señales no verbales puede plantear grandes desafíos. Uno de ellos es el de reducir la distancia psicológica entre los miembros del equipo. Y tal y como se ha mencionado, dicha distancia es un factor clave en la confianza interpersonal (Snow et al., 1996). Los referentes claves para analizar la distancia psicológica desde la interculturalidad son las diferencias entre el sentido prioritario de los objetivos, el estado emocional y la distancia social.

Sentido prioritario de los objetivos

La conciliación entre los objetivos individuales y los objetivos del equipo y sus integrantes son aspectos que pueden generar diferencias según las culturas; afectando determinadamente las valoraciones que se hagan. Las aportaciones del individualismo-colectivismo son las que aportan más referentes. Pese a haber sido tratadas por multitud de autores, en este trabajo referenciaremos a Hofstede (1999). En el siguiente cuadro se sintetizan las diversas visiones que pueden darse respecto a los objetivos prioritarios en el seno de un grupo virtual:

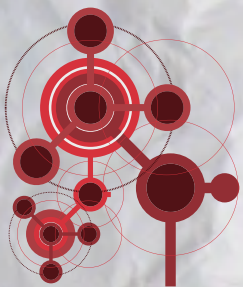


Tabla 4 – Diferencias de objetivos en equipos de trabajo virtuales multiculturales.

Objetivos			
Indicador	Modelo cultural	Indicador	Modelo cultural
La identidad del "yo" está por encima de la identidad de "nosotros".	Individualismo.	La identidad del "nosotros" está por encima de la identidad del "yo".	Colectivismo
Objetivos independientes del propio grupo.		Objetivos compatibles con los del propio grupo.	
Enfatiza sobre todo la iniciativa y el logro individual.		El énfasis recae sobre la pertenencia a un grupo y su nivel de cooperación.	

Estas diferencias en el énfasis en los objetivos individuales o colectivos puede ser un factor de mucho peso en la percepción de una mayor o menor distancia psicológica entre los miembros del equipo virtual. La percepción de persona individualista, egoísta que puede realizar una persona de orientación colectivista puede afectar determinadamente la confianza que ésta sienta. Así también como las prácticas dirigidas a la cohesión e integración de los miembros del equipo. El conocimiento y atención a estas diversas prioridades permitirá a los líderes de los equipos establecer estrategias que puedan satisfacer las diversas necesidades de los integrantes de su equipo.

Estado emocional

Los aspectos emocionales relacionados con la ansiedad y sus efectos sobre las relaciones interculturales han sido estudiados por numerosos investigadores. Tal y como decían Walter G. Stephan, Cookie White Stephan y William B. Gudykunst (1999, p. 613):

Quando personas que proceden de diferentes grupos interactúan, experimentan de un modo u otro cierta preocupación. Preocupación que puede deberse a la posibilidad de no ser suficientemente capaces para desenvolverse, preocupación de salir perjudicado del encuentro, preocupación por poder ser víctima de malos entendidos, afrentas, etc. La ansiedad generada por todas estas posibilidades puede crear en sí misma dificultades y afectos que dificulten dicha relación.

La teoría de la amenaza es otro importante aporte teórico. Desarrollada por Walter G. Stephan y Cookie White Stephan (1992) a partir de sus investigaciones sobre la ansiedad, exponen que, cuando hay un nivel relativamente alto de ansiedad en las relaciones intergrupales, las personas muestran conductas y respuestas exageradas, fundamentadas sobre estereotipos. Mediante dichas respuestas se expresan emociones y evaluaciones muy polarizadas, pero comúnmente negativas.

A partir de estas consideraciones se analizó la amenaza como elemento importante en todo este proceso. Así, pueden distinguirse cuatro tipos de amenazas con incidencia en las relaciones interculturales, resumidas en la Tabla 5.

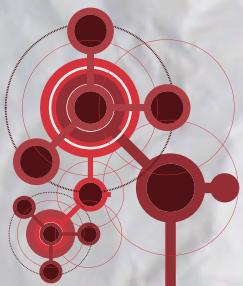


Tabla 5 – Tipos de amenazas con incidencia en las relaciones interculturales.

Las *amenazas reales* se refieren a aquellas situaciones, actos o informaciones que son percibidas de manera consciente como amenazantes para el orden político, social, económico etc. del "propio grupo".

Las *amenazas simbólicas* se fundamentan en la percepción de diferencias en cuanto morales, valores, creencias, actitudes... y que en gran medida surgen de la postura etnocéntrica que supone para todos los grupos que sólo los propios valores son los correctos.

Las personas sienten *ansiedad* cuando se sienten amenazados en sus relaciones interpersonales. Las personas temen las consecuencias negativas en sus relaciones intergrupales: la primera se refiere a que el autoconcepto queda afectado negativamente, temen comportamientos agresivos. Y finalmente se teme que las consecuencias de la relación generen juicios negativos por parte de los demás, y especialmente por parte de los miembros del propio grupo.

La base de la *amenaza de los estereotipos negativos* es la anticipación de eventos negativos, generados por estereotipos, a su vez negativos. Cabe recordar que los estereotipos son unos consistentes predictores del prejuicio.

Una de las teorías con más difusión respecto a los procesos interculturales desde la perspectiva psicológica ha sido la teoría de gestión de la ansiedad por la incertidumbre (AUM), desarrollada por Gudykunst (1995). AUM asume que la gestión de la ansiedad de la incertidumbre es un proceso de fundamental de influencia sobre la eficacia de la comunicación y la competencia intercultural. El axioma más importante de la teoría (AUM) expone que

La gestión de la ansiedad por la incertidumbre influye directamente sobre la eficacia de la comunicación en los encuentros interpersonales e intergrupales. Es decir, los individuos pueden comunicarse efectivamente en la medida que pueden gestionar su ansiedad y se sienten capaces de predecir con cierta probabilidad de éxito las actitudes, sentimientos y comportamientos de los interlocutores (Stephan, W.; Stephan, C.; Gudykunst, 1999, p. 614).

Si no se comprende que en los contactos interculturales y virtuales se pueden vivir estas amenazas y que es necesario gestionarlas adecuadamente estableciendo estrategias para el mutuo conocimiento, la regulación del desempeño de las tareas y una fluida comunicación intercultural virtual, difícilmente se establecerán relaciones de confianza en el equipo de trabajo virtual. Un aporte que ayudará mucho, sobre todo en este aspecto de la distancia psicológica es la teoría de la penetración social.

Distancia social

La teoría de la penetración social, de Irwin Altman y Dalmas A. Taylor (1973), puede ser útil para analizar el factor de distancia social. Esta teoría plantea que toda relación interpersonal intercultural puede atravesar cuatro estadios de desarrollo, que se resumen en la Tabla 6.

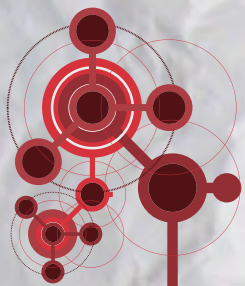


Tabla 6 – Estadios del proceso de penetración social de Altman y Taylor

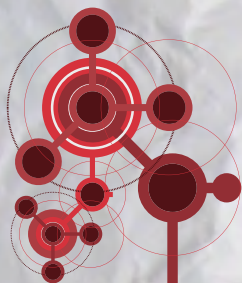
1. Orientación	Las conductas ejercidas en la relación son estereotipadas y superficiales, reflejo de los rasgos más superficiales de la personalidad de las personas implicadas en la relación.
2. Intercambios exploratorios	Implica interacciones en los aspectos más periféricos de las personalidades de los interlocutores e interlocutoras. Incluye un tipo de contacto interpersonal en el que las relaciones son amistosas y relajadas.
3. Intercambios afectivos	Implica sentimientos de bienestar y fluidez en la relación, genera un ejercicio de autoconfesión acerca de los sentimientos y vivencias más íntimas y profundas de la persona.
4. Intercambio estable	Los interlocutores e interlocutoras se conocen. La comunicación es eficaz.
5. Mutuo conocimiento interlocutores e interlocutoras	Los interlocutores e interlocutoras se conocen profundamente uno a otro. La comunicación es eficaz e intensa. Este estadio es logrado por pocas relaciones.

Estos estadios ofrecen elementos muy útiles para comprender la naturaleza de las relaciones psicoafectivas en el seno del grupo y aplicar mecanismos y estrategias para reducir la distancia psicológica en el equipo virtual.

CONSIDERACIONES FINALES

Nos atrevemos a concluir que para todas las culturas la confianza tiene un gran valor; lo que difiere de una cultura a otra es la manera de ganar y perder dicha confianza. A lo largo de estas páginas se ha puesto en evidencia la importancia del papel de la confianza en las relaciones interculturales virtuales. Tanto por parte de los aspectos cognitivos como afectivos implicados, se identifican dieciseis elementos de diferenciación cultural que pueden ocasionar dificultades potenciales en un trabajo virtual:

La influencia de los estereotipos y prejuicios culturales sobre las expectativas respecto al otro.
La actitud de sensibilidad intercultural respecto a la diferencia cultural.
La distancia jerárquica o de poder que pueda existir entre los miembros de una cultura.
Las fuentes de reconocimiento personal y social desde la perspectiva cultural.
La tolerancia a la incertidumbre, como la necesidad de control, seguridad y previsibilidad que pueden variar de una cultura a otra.



La gestión del tiempo de forma monocrónica o policrónica.
El sentido de la honradez que difiere de cultura a cultura.
El valor del contexto, diferenciando culturas según la importancia ejercida por el contexto en la relación comunicativa intercultural.
El valor de la diversidad. Universalismo y el particularismo en el trabajo virtual.
La justicia en los principios de equidad e igualdad.
La reciprocidad en las relaciones interpersonales que puede contribuir o no a establecer y alimentar la percepción de justicia de la otra persona.
La disciplina moral, como valor que rompe la tendencia occidental, basada en valores orientales.
El sentido prioritario de los objetivos, conciliando objetivos individuales y los objetivos del equipo y sus integrantes
La distancia social. Teoría de la penetración social pone en evidencia los estadios en las relaciones interculturales desde una orientación estereotipada hasta el mutuo conocimiento.
Las amenazas que surgen cuando hay un nivel relativamente alto de ansiedad en las relaciones intergrupales, las personas muestran conductas y respuestas exageradas, fundamentadas sobre estereotipos.
La gestión de la ansiedad de la incertidumbre es un proceso de fundamental de influencia sobre la eficacia de la comunicación y la competencia intercultural.

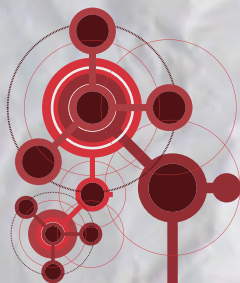
También nos permitimos proponer que la falta de competencia intercultural, es decir, los errores en el trabajo ocasionados por las diferencias culturales, es el factor de más riesgo para el establecimiento y mantenimiento de dicha confianza. Es decir, una permanente decepción en las expectativas de cómo debería ser la conducta de trabajo y relación de un compañero de trabajo (aunque sea inconsciente y se haya producido por las diversas concepciones culturales) quebrantará cualquier posibilidad de que exista confianza.

Los modelos teóricos presentados en este trabajo aportan elementos para que:

- Ayuden a la persona a identificar cuál es su posición ante la tarea y el colectivo en su equipo de trabajo virtual y pueda identificar la posición de sus colegas.
- La persona pueda establecer pautas de comunicación y relación que permitan superar barreras y actuar de una manera adaptativa y eficaz, atendiendo a las necesidades sociales y funcionales del equipo y su contexto.

Es necesario destacar que lo importante es evitar el etnocentrismo, no caer en generalizaciones que generarían nuevos estereotipos y, por lo tanto, prejuicios. Los modelos presentados son referentes, pero la competencia intercultural implica sensibilidad, flexibilidad y una actitud abierta, dispuesta a conocer y darse a conocer para poder establecer puentes de unión.

Una vez comprendidos estos factores de riesgo para la confianza intercultural, las oportunidades se han de construir mediante unos diversos y sólidos procedimientos de comunicación y trabajo que satisfagan las diversas necesidades, palien la incertidumbre y permitan que, en la medida de lo posible, los integrantes del equipo virtual encuentren satisfechas sus diversas necesidades de información, trabajo y relación.



La competencia intercultural en los virtual *teamworks* plantea importantes *future trends*. Por un lado avanzar en la investigación empírica en grupos de trabajo reales y no situaciones experimentales, tal y como plantea Simsarian Webber (2006).

Otra línea es profundizar en la relación de los procesos de aprendizaje organizativo desde la perspectiva intercultural, es decir, avanzar en la comprensión de cómo se aprende colaborativamente un grupo de trabajo intercultural y virtual.

Querriamos finalizar este artículo recordando que los miembros del equipo, que confían en sus colegas tienen a desempeñar intercambios sociales, son entusiastas y optimistas en sus mensajes, toman iniciativas y hacen frente a tareas y a las incertidumbres, técnicas de establecimiento de la comunicación confiable (Jarvenpaa; Leidner 1999).

REFERENCIAS

ANEAS, Assumpta (2003). *Competencias interculturales transversales*. Tesis (Doctorado) – Universitat Autònoma de Barcelona, 2003. Disponible en: <<http://www.tdx.cesca.es/TDX-1223104-122502/>>. Extraída el 31 ene. 2006.

_____. Intercultural competencies as a trust factor in virtual team work. En: Torres, T.; Arias, M. *Encyclopedia of human resources information systems*. Alexandria, VA: Idea Group, 2008.

_____. Competencias interculturales transversales: su diagnóstico en equipos de trabajo de baja cualificación. *Revista de investigación educativa*, v. 27, n. 1, p. 105-123, 2009.

_____. Transdisciplinariedad: una nueva mirada para la educación intercultural en Latinoamérica. En: LIZAMA, Jesús. *Educación intercultural bilingüe y desarrollo*. Barcelona: Icaria, 2010a. p. 153-189.

_____. Educación Intercultural Bilingüe desde la complejidad. *Revista Pueblos indígenas*, 2. época, n. 1, p. 25-48, 2010b.

AXTELL, Carolyn M.; FLECK, Steven J.; TURNER, Nick. Virtual teams: collaborating across distance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 19, p. 205-248, 2004.

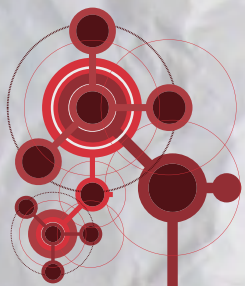
ALTMAN, Irwin; TAYLOR, Dalmas Arnold. *Social penetration: the development of interpersonal relationships*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1973.

BENNETT, James M. Towards ethno relativism: a developmental model of intercultural sensitivity. En: PAIGE, Michael (Ed.). *Education for the intercultural experience*. Yarmount, ME: Intercultural Press, 1993. p. 382-393.

BHAWUK, Dharm P. Sharma; BRISLIN, Richard W. The measurement of intercultural sensitivity using the individualism and collectivism concepts. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 16, p. 413-436, 1992.

BOND, Michael Harris. Emotions and their expressions in Chinese culture. *Journal of Nonverbal Behavior*, v. 17, p. 245-262, 1993.

CHUTNIK, Monica; GRZESIK, Katarzyna. Leading a virtual intercultural team: implications for virtual team leaders. *Journal of Intercultural Management*, v. 1, n. 1, p. 82-90, 2009.



DEARDORFF, Darla K. The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States. *Journal of Studies in International Education*, n. 10, p. 241-266, 2006.

FIOL, C. Marlene; O'CONNOR, Edward J. Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: untangling the contradictions. *Organization Science*, v. 16, n. 1, p. 19-32, 2005.

GERGEN, Kenneth J.; MORSE, Stanley J; GERGEN, Mary M. Behavior exchange in cross-cultural perspective. En: TRIANDIS, Harry C.; BRISLIN, Richard W (Eds.). *Handbook of cross-cultural psychology*. Boston, MA: Allyn y Bacon, 1980. p. 201-267.

GOULDNER, Alvin W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological*, v. 25, p. 161-179, 1960.

GROSSE, Christine Uber. Managing communication within virtual intercultural teams. *Business Communication Quarterly*, v. 65, n. 4, p. 22-38, 2002.

GUDYKUNST, William B.; TING-TOOMEY, Stella. *Culture and intercultural communication*. London: Sage, 1988.

HALL, Edward T. *Beyond culture*. New York, NY: Doubleday, 1981.

HAMMER, Mitchell R.; Bennett, Milton J.; WISEMAN, Richard L. Measuring intercultural sensitivity: the intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 27, p. 421-443, 2003.

HANDY, Charles. Trust and the virtual organization. *Harvard business review*, v. 73, n. 3, p. 40-50, 1995.

HOFSTEDE, Geert. *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial, 1999.

Holtbrügge, D., y Schillo, K. (2008). Intercultural training requirements for virtual assignments: Results of an explorative empirical study. *Human Resource Development International*, 11(3), 271-286.

HOLTON, Judith A. Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management*, v. 7, n. 3-4, p. 36-47, 2001.

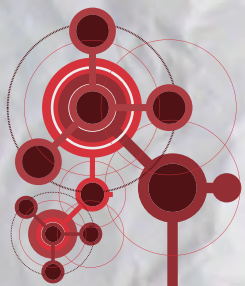
HOSMER, Larue Tone. Trust: The connection link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 379-403, 1995.

JARVENPAA, Sirkka L.; LEIDNER, Dorothy E. Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, v. 10, n. 6. Special issue of *Communication Processes for Virtual Organizations* – p. 791-815, 1999.

JARVENPAA, Sirkka L.; KNOLL, Kathleen; LEIDNER, Dorothy E. Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, v. 14, p. 29-64, 1998.

JIN, Yan; LEVITT, Raymond R. The virtual design team: a computational model of project organizations. *Computational & Mathematical Organization Theory*, a. 2, n. 3, p. 171-195, 1996.

KANAWATTANACHAI, Prasert; YOO, Youngjin. Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, v.11, n. 3, p. 187-213, 2002.



KIRKMAN, Bradley L. et. al. The impact of empowerment team on virtual team performance. *Management Executive*, a. 16, n. 3, p. 67-79, aug. 2002.

KRAMER, Roderick M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, v. 50, n. 1, p. 569-598, 1999.

KRISTOF, Amy L. et al. *The virtual team: a case study and inductive model* – Advances in interdisciplinary studies of work teams. Greenwich, CT: JAI Press, 1995.

LEWIS, Richard. Membership and management of a 'virtual' team: the perspectives of a research manager. *R&D Management*, v. 28, n. 1, p. 5-12, 1998.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. Virtual teams: the new way to work. *Strategy & Leadership*, v. 27, n. 1, p. 14-19, 1999.

LUHMANN, Niklas. *Trust and power*. New York: Wiley, 1979.

LUSTIG, Myron W.; Koester, Jolene. *Intercultural competence*. 3rd edition. New York: Addison Wesley Longman, 1996.

MARTINS, Luis L.; GILSON, Lucy L.; MAYNARD, M. Travis. Virtual teams: what do we know and where do we go from here? *Journal of management*, v. 30, n. 6, p. 805-835, 2004.

MATHIEU, John M. et al. Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, n. 34, p. 4180-476, june 2008.

McALLISTER, Daniel J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

McEWAN, Bree; SOBRE-DENTON, Miriam. Virtual cosmopolitanism: constructing third cultures and transmitting social and cultural capital through social media. *Journal of International and Intercultural Communication*, v. 4, n. 4, p. 252-258, 2011.

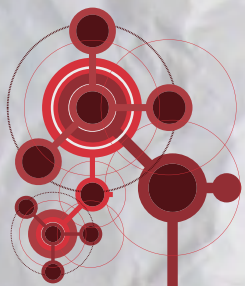
McKNIGHT, D. Harrison; CUMMINGS, Larry L.; CHERVANY, Norman L. Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of management review*, v. 23, n. 3, p. 473-490, 1998.

ROUSSEAU, Denise M. et al. Not so different after all: cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, v. 23, p. 393-404, 1998.

SHACHAF, Pnina. Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: an exploratory study. *Information & Management*, v.45, n. 2, p. 131-142, 2008.

SNOW, Charles C. et al. Use transnational teams to globalize your company. *Organizational dynamics*, v. 24, n 4, p. 50-67, 1996.

STANTON, Jeffrey M.; STEINBRENNER, Derek A. Information boundary theory for virtual teams. In: ANNUAL CONFERENCE FOR THE SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 17th, Toronto, Canada, 2002.



STEPHAN, Walter G.; STEPHAN, Cookie White; GUDYKUNST, William B.; Anxiety in intergroup relations: a comparison of anxiety/uncertainty management theory and integrated threat theory. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 23, n. 4, p. 613-628, 1999.

STEPHAN, Walter G.; STEPHAN, Cookie White; Reducing intercultural anxiety through intercultural contact. *International Journal Of Intercultural Relations*, v. 16, p. 89-106, 1992.

STIER, Jill. Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence. *Journal of intercultural communication*, v. 11, n. 1, p. 1-12, 2006.

TROMPENAARS, Fons. *The organization of meaning and the meaning of organization*. Tesis de Wharton School: University of Pennsylvania, 1981.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding the waves of culture*. New York: McGraw-Hill, 1998.

VILÀ, Ruth. La competencia comunicativa intercultural en educación secundaria obligatoria: escala de sensibilidad intercultural. En: SORIANO, Encarnación (Coord.). *Perspectivas teórico-prácticas en educación intercultural*. Almería: Universidad de Almería, 2003. p. 103-112.

_____. La dimensión afectiva de la competencia comunicativa intercultural en la educación secundaria obligatoria: escala de sensibilidad intercultural. *Revista de Investigación Educativa*, v. 24, n. 2, p. 353-372, 2006.

_____. *La competencia comunicativa intercultural: un estudio en el primer ciclo de la educación secundaria obligatoria*. Madrid: MEC-CIDE, 2008.

WEBBER, Simsarian. Virtual teams: a meta-analysis. SHRM Foundation. Disponible en: <http://www.shrm.org/foundation/webber_keyfindings.asp>. Extraído el 31 ene. 2006.

WEBSTER, Jane E.; WONG, W. K. P. Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 1, p. 41-62, jan. 2008.

WELLMAN, Barry et al. Telework and virtual community. *Annual Review of Sociology*, v. 22, p. 213-238, ago. 1996.

ZORN, Isabel. Do culture and technology interact? Overcoming technological barriers to intercultural communication in virtual communities. *ACM Siggroun Bulletin*, v. 25, n. 2, p. 8-13, 2005.

Artigo recebido em 05.08.2014 e aprovado em 01.09.2014.