



## EQUIPOS VIRTUALES Y TIPOS DE CONFLICTO INTERGRUPAL

MARÍA JOSÉ TURBAY POSADA<sup>1</sup>

Universidad Autónoma del Caribe  
[MTurbay@uac.edu.co](mailto:MTurbay@uac.edu.co)

### **Abstract**

El siguiente artículo es resultado de la revisión bibliográfica respecto al tema de los equipos virtuales y la tipología de conflictos que éstos pueden presentar. Dando como resultado un marco teórico que sustente, una alternativa de estudio estudio cuasi-experimental para establecer que nivel y tipos de conflictos se experimentan en los equipos mediados por tecnologías de la información y de la comunicación, estableciendo su influencia en variables como la satisfacción y el desempeño.

**Palabras claves:** Equipos de trabajo - tecnologías de la información y comunicación – conflicto – organización

Como es mencionado por Martínez, N. F (2010) hoy en día estamos viviendo una “sociedad tecnologizada” debido a los distintos cambios que se han dado en la manera como se dá la comunicación, como se transmite la información y, que como lo menciona la autora, la transformación de “los distintos ámbitos del ser humano”. Lo anterior, se puede comparar con lo ocurrido a las organizaciones actuales, teniendo en consideración lo expuesto por Zornoza, A., Orengo, V. y Peiró, J. M (2000), ya que éstas se han enfretado a cambios a su interior para enfrentar los retos tecnológicos de hoy en día en dicha sociedad tecnologizada donde son las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) las que dan inicio a estas cambios, en la manera como los miembros de la organización se relacionan para llevar a cabo sus actividades laborales, empleando a los equipos de trabajo como principales células para desarrollar los distintos procesos de trabajo (Alcover, 2003), donde sus miembros pueden estar distribuidos geográficamente y al emplear las Tic asumen el carácter de equipos virtuales.

Lipnack and Stamps (2000, pg. 18) definen a los equipos virtuales como “un grupo de personas que trabajan interdependientemente con un propósito compartido a través de límites de espacio, tiempo y organizacionales usando tecnologías”.

Considerando lo anterior, las organizaciones (Shamir, 1999; Symon, 2000), adquieren el carácter de organizaciones sin límite, donde los equipos virtuales contribuyen a que sus estructuras sean no sólo flexibles sino también globales, contanto con la posibilidad de tener al alcance a miembros más competitivos independientemente de su ubicación geográfica. Es así

---

<sup>1</sup> María José Turbay Posada. Docente tiempo completo. Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia. Para comentarios y contactar a la autora, escribir a [mturbay@uac.edu.co](mailto:mturbay@uac.edu.co) . Para citar este artículo utilizar la siguiente nomenclatura respecto del autor y nombre del artículo: Turbay, M. J. Equipos virtuales y tipos de conflicto intergrupar. Para consultar más sobre la autora, visitar el siguiente enlace: [cvlac Turbay, M. J.](mailto:cvlac.Turbay.M.J)

como autores como Kankanhalli, A., Tan, B. y Wei, K. (2006), afirman que tanto por el incremento de la globalización y las oportunidades dadas por el uso de las TIC han contribuido al surgimiento de “estructuras virtuales” en las organizaciones.

Estas organizaciones a pesar de que puedan tener una ubicación física establecida, sus colaboradores y/o divisiones de trabajo pueden no tenerla; ya que al usar las TIC como una estrategia, éstas le otorgan a las empresas y a sus miembros la capacidad de trascender el tiempo, el espacio, las culturas y las organizaciones (Robey, Koo y Powers, 2000). Estas organizaciones sin límite, también se les conoce como organizaciones virtuales.

Al surgir este tipo de organizaciones y los equipos virtuales, se ve la necesidad de estudiar en su entorno variables como el conflicto, desempeño y en fin todas aquellas variables que surgen en función de la interacción de los miembros de un equipo en torno a unos procesos y resultados ya que hasta ahora son más las generalizaciones y comparaciones que se hacen respecto a los equipos cara a cara que la investigación que se ha generado alrededor de las variables que impactan la eficacia de estos equipos.

Es por ello que considerando lo mencionado por autores como Benites, M., Medina, F. J. y Munduate, L. (2011), en sección monográfica, sobre el “creciente interés por el análisis de las consecuencias del conflicto en la eficacia de los equipos de trabajo, reflejándose en la publicación de un importante número de artículos realizados por equipos de investigación...”. Surge el interés de realizar una revisión teórica entorno a temas tan relevantes como el conflicto en este tipo de equipos, viendóse a éste como un aspecto relevante para “comprender los grupos, sus procesos y resultados en nuevas condiciones y formas de trabajo” (Peiró, Prieto, Zornoza y Ripoll en Morales y Yubero, 1999).

Benites et. al. (2011), ven el conflicto como un fenómeno presente en la dinámica diaria de los equipos de trabajo y que es clave para entender las relaciones entre los miembros de éstos (retomando investigaciones como Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008 y González- Romá, 2008. Por ello, el conflicto al ser inevitable en los grupos y en las organizaciones debido a su complejidad e interdependencia a la vida organizacional (Jenh, K. 1995) es una de las variables de estudio a considerar en el estudio de la dinámica y resultados de los equipos virtuales, además que características de estos equipos como la dispersión geográfica, la separación temporal, las diferencias culturales o de formación y la baja riqueza del medio usado pueden dar paso a la presencia del conflicto tipo intragrupal (Souren, P., Seetharaman, P., Samarah, I., Mykytyn, P.; 2005).

En el presente artículo, se tratará inicialmente sobre los equipos virtuales y generalidades sobre las TIC, en segundo lugar sobre el conflicto y su tipología en este tipo de equipos, posibles hipótesis que a partir de la revisión teórica surgen y en tercer lugar conclusiones y recomendaciones para investigaciones futuras.

### **EQUIPOS VIRTUALES: Características y funciones.**

Con los cambios que han sufrido las organizaciones con los desarrollos tecnológicos, las nuevas tecnologías de la información permiten el trabajo en equipos distribuidos (separados geográficamente, el teletrabajo, las redes de información, la externalización de actividades a otros países, el apoyo al trabajo en grupo mediante sistemas expertos que estructuran el proceso de interacción (Prieto, Zornoza, Orenge y Peiró, 1996). El uso de estos sistemas da paso a los denominados equipos virtuales.

Los equipos virtuales son descritos por Lipnack y Stamps (1997, citado en Wong, Z. y Burton, R.; 2000) como un grupo de personas quienes interactúan por medio de tareas interdependientes guiados por un propósito común que trabajan cruzando barreras espaciales, temporales y organizacionales y que emplean tecnologías de la comunicación. De igual forma Jarvenpaa y Leidner (1998, citados en Souren, P., Seetharaman, P., Samarah, I., Mykytyn, P.; 2005) los definen como un grupo de trabajo diverso temporal y culturalmente, geográficamente disperso y que usa comunicación electrónica.

Por la naturaleza (Griffith, Mannix, Neale, 2001), los equipos que son virtuales son propensos a enfrentar retos en sus dinámicas, en la percepción y manejo de cualquier conflicto; por ejemplo el conflicto en estos equipos puede durar escondido durante mas tiempo que en los grupos tradicionales, ya que a través de los efectos del medio están en función de la experiencia del usuario como también de sus capacidades tecnológicas, uso de tecnologías electrónicas o tecnologías de comunicación soportadas por ordenador, sin la interacción cara a cara la forma y/o dinámica del conflicto puede ser alterado.

Pero antes de seguir con la relación equipos virtuales y conflicto, es importante mencionar algunos aspectos a considerarse sobre los equipos mediados por tecnologías de la información y comunicación que surgen a partir de teorías como la riqueza del medio (Daft y Lengel, 1986, McGrath y Hollingshead, 1993), las funciones de los equipos y sistemas de apoyo grupal McGrath y Hollingshead, 1993, McGrath, Gruendfeld, Hollingshead y O'conner, 1993).

En cuanto la caracterización de los grupos de trabajo (McGrath y Hollingshead, 1993, McGrath, Gruendfeld, Hollingshead y O'conner, 1993) se tiene que estos puede ser vistos como: 1) un grupo de miembros, cada uno con una gran cantidad de atributos relevantes y de patrones de relación entre sus miembros, lo cual es la *composición y estructura del grupo*. 2) un conjunto de propósitos colectivos o compartidos (diferenciados de los individuales que cada individuo también puede tener), que son transformados en un grupo de proyectos, estrategias para alcanzar aquellos proyectos, y tareas a través de las cuales aquellas estrategias se realizan, esto es *la estructura de la tarea*. 3) un grupo de herramientas, reglas, procedimientos y recursos que los miembros pueden usar para llevar a cabo sus objetivos, tanto el hardware y el software, es decir la *tecnología*. 4) un grupo de actividades o de resultados que son generados por medio de aquellas actividades de un grupo particular de miembros, usando unas herramientas en particular, para un grupo específico de propósitos en un contexto físico, temporal y sociocultural determinado. De allí parten las tres funciones genéricas del grupo: *funciones de producción de tarea, bienestar grupal y apoyo a los miembros*.

Dichas funciones deben darse para poder decir que los equipos de trabajo realmente son eficaces en su trabajo, pero de acuerdo a algunos resultados de estudios psicosociales se sugiere que el uso de la comunicación por ordenadores puede cambiar los procesos y los resultados de los equipos. Teniendo en cuenta esto y como lo menciona McGrath, Gruendfeld, Hollingshead y O'conner (1993), en un estado estático el efecto de las características de los grupos sobre sus funciones puede ser visto como una cuestión de ajuste entre ellos, hasta la propia experiencia con la tarea, el grupo y la tecnología puede influir en los procesos y resultados de los equipos de trabajo, dando paso también al conflicto grupal.

En cuanto las tecnologías de la información y de la comunicación se encuentran las denominadas *Group Communication Support Systems* (GCSS. Hollingshead, A., McGrath, J. E. y O'Conner, K., 1993) las cuales pueden soportar comunicaciones asincrónicas y sincrónicas, y que los miembros del equipo se encuentren dispersos geográficamente. Y permiten la flexibilidad a la estructura de los grupos de trabajo en la organización, y fueron diseñados para apoyar la colaboración e incremento el desempeño de la tarea en los grupos, sirven para

mejorar la calidad de las decisiones grupales e incrementar la satisfacción grupal en cuanto a los procesos y decisiones.

Sin embargo, a pesar de que las tecnologías de la comunicación electrónica hacen que la colaboración entre grupos dispersos sea mas conveniente, estas reducen el número de modalidades por las cuales los grupos se pueden comunicar (auditiva, visual, paraverbal, no verbal). Tal reducción afecta los procesos grupales, desempeño de tarea, satisfacción de los miembros en formas complejas que aun no son claras en la literatura sobre GSS (Hollingshead y McGrath, 1993).

McGrath, J. E., y Hollingshead, A. B. (1993) presentan a los GCSS en cuatro sistemas: **Group Support System**, el cual modifica la comunicación intragrupal (por ejemplo: video, audio phone, conferencias por ordenador, e-mail). **Group external communication support system, GXSS**: Modifica la comunicación intergrupala, entre personas y grupos fuera del grupo. **Group information support systems, GISS**: permite el acceso a un número de archivos de información o conocimiento desde fuentes fuera del grupo, sirve para complementar información que esta disponible para el grupo y sus miembros. Incluye sistemas para acceder a información de base de datos y otros archivos de información para seleccionar, procesar y presentación de información. **Group performance support systems, GPSS**: Para recibir información de la tarea y responder a la tarea. Ayuda a modificar el proceso de desempeño de la tarea grupal y la tarea producto.

Las investigaciones realizadas en el campo de las TIC hay que considerar ciertas posturas, una de las cuales surge de la Teoría de la Riqueza del medio de Daft y Lengel (1986) que señala que son las características objetivas del medio de comunicación las que determinan el funcionamiento grupal. Cuanto menor riqueza presenta un medio más filtrado de claves se produce de manera que no se pueden transmitir claves no verbales o sociales durante la interacción del grupo (Zornoza et al., 2001). Tal postura es cuestionada y que a partir de la cual McGrath y Hollingshead (1993) plantean que no solo de la riqueza del medio depende el funcionamiento grupal, sino también del grado de ajuste que exista entre la riqueza de éste y la riqueza de información requerida por la tarea que el grupo este desempeñando, siendo este ajuste algo dinámico ya que logra cambiar a lo largo del tiempo (McGrath y Berdahl, 1998 en Zornoza et. al., 2001). De ahí, que McGrath (1991) propone su modelo de Tiempo, Interacción y Desempeño (TIP, abreviatura de su nombre en ingles), en la cual propone la consideración de tres elementos: tecnología, tarea y tiempo.

Hollingshead y McGrath (1993) aplicaron la noción de ajuste tarea medio al dominio de los sistemas de apoyo grupal presentando una modificación al modelo de *Task Circumflex* de McGrath (1984) en la cual de un lado se presentan 4 tipos de tarea y del otro 4 medios de comunicación que varían en riqueza de información. Las tres primeras tareas son cooperativas (generación de ideas y planes, escogiendo respuesta correcta-tarea intelectual, escogiendo la respuesta preferente-tarea de juicio), la cuarta es una tarea tanto de cooperación como competitiva (negociación de conflicto de intereses) ya que es una tarea de motivos mezclados por lo que presenta una barrera al consenso grupal. **La teoría del ajuste tarea-medio sobre la riqueza de la información** presenta unos patrones diferenciales de ajuste entre (a.) la riqueza de información requerida para la tarea y (b) el potencial de riqueza de información del medio de comunicación.

Entonces, las **Tareas que requieren generación de ideas**: requieran transmitir ideas específicas, la evaluación y las connotaciones emocionales del mensaje no son necesarias y podrían considerarse un obstáculo. Investigaciones que comparan grupos mediados por computador y cara a cara en tareas de generación de ideas sustentan que los grupos mediados por ordenador tienen mejor desempeño que los grupos cara a cara en tareas de

generación de ideas (Gallupe, Biastianutti, & Cooper, 1991; Valacich, Dennis, Connolly, 1994. En Hollingshead et. al., 1993) ya que le aporta flexibilidad al grupo. **Tareas que requieren la negociación y resolución de conflictos de puntos de vista o intereses:** podrían requerir la transmisión máxima de riqueza de información, incluyendo no solo hechos sino también valores, actitudes, emociones, expectativas, compromiso, etc... los grupos cara a cara tienen un mejor ajuste con la tarea de negociación de conflicto de intereses, ya que los miembros necesitan pistas redundantes para reducir el potencial equivoco de la información, argumentos, opiniones y evaluaciones de los mensajes de los otros miembros. En cuanto a las **Tareas que requieren resolver problemas intelectivos: de una sola respuesta;** oscilan entre los dos extremos anteriores mas cerca al final de baja riqueza, pero **las tareas de respuesta preferencial** y se necesita consenso oscila también entre los dos extremos anteriores pero más cerca al final de alta riqueza. (Hollingshead et. al., 1993).

Por otro lado así como se plantea que las variables de *medio de comunicación, tarea y tiempo* influyen en el funcionamiento y resultado de los grupos, estas variables, como lo plantea Zornoza et al. (2002), también afectan el nivel de conflicto que los miembros de un grupo puede experimentar y expresar. Siendo lo anterior uno de los principales antecedentes en la investigación en equipos virtuales, y no existe una investigación amplia sobre el conflicto en los equipos virtuales y su impacto en el desempeño (Souren, P., Seetharaman, P., Samarah, I., Mykytyn, P.; 2005).

## CONFLICTO Y EQUIPOS MEDIADOS POR TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

De acuerdo a Miranda y Bostrom (1993-1994) el conflicto grupal y el manejo del conflicto son aspectos importantes de la dinámica grupal y es uno de los retos que los equipos deben de afrontar (De Dreu y Weingart, 2003).

El conflicto surge en una variedad de formas y contextos (Peiró et al., 1999); los miembros del grupo pueden sentirse, insultados engañados por otros miembros, pueden estar en desacuerdo con la solución o con la aproximación seguida para resolver el problema, pueden descubrir serias diferencia entre ellos en valores y actitudes etc. (p. 48).

Las definiciones sobre conflicto son múltiples y diversas (Peiró et al., 1999), y entre estas las características más frecuentes son que el conflicto debe ser percibido por las partes implicadas, supone oposición entre ellas, oposición que consiste en el bloqueo de una parte sobre la otra impidiéndole la consecución de sus objetivos y viene potenciada por la escasez de recursos (Fink, 1968; Peiró, 1984; citados en Peiró et al., 1999).

Para algunos autores el conflicto se refiere a la conciencia de varias partes de sus diferencias, discrepancias, deseos incompatibles o anhelos irreconciliables (Mannix, Griffith y Neale, 2002, citado en Souren, P., Seetharaman, P., Samarah, I., Mykytyn, P.; 2005). De acuerdo a McGrath (1984) el conflicto es un desacuerdo entre las personas considerando sus preferencias y posiciones debido a sus diferencias estructuras de preferencia diferentes sistemáticamente.

Por otro lado se encuentra en la literatura e investigaciones anteriores que el conflicto generalmente ejerce un efecto negativo sobre el desempeño y la satisfacción (March y Simon, 1958, Blake y Mouton, 1984; citados en Jehn, 1997, p. 530). Gladstein (1984), Wall y Nolan (1986, citados en Jehn, 1995) en sus resultados muestran que el conflicto esta asociado con la reducción de la productividad y la satisfacción en los grupos. Y que la ausencia de acuerdo entre equipos de alta gerencia y grupos de toma de decisiones esta relacionado al incremento

de desempeño para niveles organizacionales y grupales (Bourgeois, 1890; Schwenk y Cosier, 1993; citados en Jehn, 1995).

Ampliando lo anterior, De Dreu y Weingart (2003) anotan que se ha sugerido que el conflicto interfiere con el desempeño del equipo y reduce la satisfacción porque produce tensión, antagonismo, y distracción entre los miembros del equipo de su desempeño de tarea. Sin embargo, estos autores presentan algunos estudios con evidencia empírica que corrobora tanto esta postura como su contradicción. Citando a Gladstein (1984), Saavedra, Earley y Van Dyen (1993) Wall y Nolan (1986) entre otros autores muestran que existe evidencia empírica que da soporte a la relación negativa entre conflicto, desempeño y satisfacción grupal. Pero por otro lado De Dreu et al., citan a Deutsch (1973), Coser (1956) que son algunos de los autores que han reconocido que pequeños niveles de conflicto podrían ser benéficos, ya que cuando el conflicto esta ausente los equipos podrían no darse cuenta de la inexistencia de eficacia, por ejemplo (p. 741).

Una de las claves para esta relación compleja entre sí el conflicto es o no benéfico para el desempeño de los equipos de trabajo puede deberse a la diferenciación del conflicto como de relaciones, de tarea o enfocado al proceso (Jehn, 1995). En este trabajo solo se retomara el conflicto de tarea y el conflicto de relaciones.

De acuerdo a Jehn (1995) el conflicto de relaciones existe cuando hay incompatibilidades entre los miembros del grupo, lo cual incluye típicamente tensión, animosidad y fastidio entre los miembros de un grupo; se ha demostrado que este conflicto tiene una influencia significativa sobre los procesos y resultados de los equipos (p. 258). El conflicto de tarea existe cuando hay un desacuerdo entre los miembros del grupo sobre el contenido de la tarea ha ser desempeñada, incluyendo diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones; además este conflicto puede causar tensión, antagonismo, infelicidad entre los miembros del grupo y su deposición a trabajar juntos en un futuro (p. 259).

Siguiendo la investigación de Jehn (1995) y la evidencia que presenta en su trabajo se tiene que autores como Pelled (1995) presenta tres formas en las que el conflicto de relaciones afecta la productividad del grupo: 1. el procesamiento cognitivo resultado del conflicto de relaciones reduce la habilidad de los miembros del grupo para acceder a nueva información proporcionada por otro miembro; 2. el conflicto de relaciones hace a los miembros menos receptivos a las ideas de los otros miembros, algunos de los cuales pueden o no agradarle; 3. el tiempo y la energía que debería ser empleada para trabajar en la tarea es usada para discutir, resolver o ignorar el conflicto.

Por otro lado se tiene que mientras el conflicto interpersonal puede deteriorar el desempeño grupal, pequeñas cantidades de conflicto de tarea puede ser benéfico (Jehn, 1995). Pero para que el conflicto de tarea sea favorable para el desempeño depende del tipo de tarea que el grupo desempeñe (Brehmer, 1976, citado en Jehn, 1995).

Respecto al conflicto en equipos mediados por TIC se encuentra que varias investigaciones and examinado el efecto de los GSS sobre el conflicto y su manejo. Miranda y Bostrom, (1993-1994) en su artículo sobre el impacto de los sistemas de apoyo grupal sobre el conflicto y manejo de conflicto cita algunas de estas investigaciones; Poole, colmes y DeSanctis (1991) examinaron el impacto de la tecnología utilizada sobre los niveles de conflicto en los grupos, las estrategias de manejo de conflicto empeladas y el resultado productivo del conflicto. Sambamurthy and Poole (1992), exploraron la influencia de los GSS en el grado de confrontación en el proceso de manejo del conflicto y el impacto del grado de confrontación en la calidad de los resultados grupales.

Se presentan varias bases teóricas y empíricas que sustentan dos alternativas sobre los efectos de los diferentes medios de comunicación sobre los niveles de conflicto (McGrath y Hollingshead, 1994; Sproull y Kiesler, 1991; citados en Zornoza et al. 2002), entre las que se presentan que desde la posición de la riqueza del medio y el enfoque de filtrado de claves se predice que los grupos virtuales experimentarían altos niveles de conflicto que los grupos cara a cara porque los medios electrónicos tienden a fomentar los sentimientos de anonimato y a despersonalizar las relaciones entre los usuarios. Además muchos de los mecanismos necesarios para regular el conflicto entre los miembros del grupo involucran el uso de claves no verbales que son más fáciles y más precisas de comunicar cara a cara. Entonces, los equipos que trabajan con ordenador experimentarían y expresarían mayores niveles de que los grupos cara a cara (Daft y Lengel; Kiesler y Sproull, 1992, citados en Zornoza et al., 2002, p. 485).

En conclusión, de la revisión de la literatura pertinente al conflicto y las tecnologías de la información y comunicación y, considerando teorías como de la riqueza del medio (Daft y Lengel, 1986) y las hipótesis de ajuste tarea-medio y retomando en concreto el estudio de Jehn (1995) en el que examina los beneficios y detrimentos del conflicto intragrupal se generan ciertos interrogantes que se plantean para ser considerados en futuras investigaciones.

I1: ¿Los grupos que trabajen en medios de comunicación ricos en transmisión de información percibirán menos conflicto que aquellos que el medio sea menos rico en la tarea desempeñada presentando un mejor desempeño y satisfacción hacia la tarea y el grupo?

I2: ¿Los grupos que trabajen en medios de comunicación ricos en transmisión de información con relación generaran mayor conflicto de relaciones que conflicto de tarea?

I3: ¿Los grupos que trabajen en medios de comunicación menos ricos en transmisión de información con relación a la tarea a desempeñar generaran mayor conflicto de tarea que conflicto de relaciones?

I4: ¿Aquellos grupos virtuales que experimenten conflicto de tarea tendrán una percepción negativa de bienestar y un desempeño superior a los grupos que experimenten conflicto de relaciones?

## BIBLIOGRAFIA

1. Alcover, C. M<sup>a</sup>. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil y C. M<sup>a</sup>. Alcover (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 201-228). Madrid: Alianza.
2. Benites, M., Medina, F. J. y Munduate, L. (2011). El Estudio del Conflicto en los Equipos de Trabajo. Una visión de las Contribuciones Científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 2011. Vol. 32(1), pp. 69-8. <http://www.cop.es/papeles>
3. Bueno, E. 1996. Organizaciones de Empresas: Estructura, procesos y modelos. Madrid. Pirámide.
4. Daft y Lengel, 1986. Organizational Informational Requirement, media richness and structural design. *Management Science*, 32 (5). 554-571
5. De Dreu, C. y Weingart, L. 2003. Task versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, pp. 741-749

6. Esterbrook, S., Beck, E., Goodlet, J., Plowman, L., Sharples, M. 1993. A Survey of Empirical Studies of Conflict. *En Easterbrook, S. M. (ed). CSCW: Cooperation or Conflict? London: Springer-Verlag, pp. 1-68.*
7. Gil, F., Rico, R., Fernández, M., Barrasa, A., Alcover, C. M. y Rodríguez, F. 2003. Trabajo presentado en el Congreso sobre Psicología Social. Málaga. Abril.
8. Griffith, Manis, Neale, 2001. Conflict and Virtual Teams. *In preparation for: S.G. Cohen and C.B. Gibson (Eds.), Creating conditions for effective virtual teams. San Francisco: Jossey-Bass.*
9. Hollingshead, A. B. y McGrath, J. 1995. "Computer assisted groups: A critical review of the empirical research". En Guzzo, R.; Salas, E. (Eds.): *Team effectiveness and decision making in organizations*. Jossey Bass Publishers. San Francisco.
10. Hollingshead, A. B.; McGrath, J. E. y O'Connor, K. M. 1993. "Group task performance and communication technology: a longitudinal study of computer-mediated versus face to face work groups". *Small Group Research*, 24, 3, 307-333.
11. Jehn, K. A. 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*; 40, 2.
12. Jehn, K. A. 1997. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*. 42, 3. p. 530.
13. Kankanhalli, A., Tan, B. y Wei, K. 2006. Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 23, 3.
14. Lipnack, J., and Stamps, J. Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology. New York: John Wiley and Sons, 2000.
15. Martínez, N. F. (2010). Tesis para el grado de Maestra en Estudios Organizacionales. "Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como instrument de nuevas formas organizacionales: el caso de una organización virtual de información deportiva". Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Posgrado en Estudios Organizacionales. Mexico. D.F.
16. McGrath, Arrow, Gruenfeld, Hollingshead y O'Connor (1993): "Groups, tasks and technology. The effects of experience and change". *Small Group Research*, 24, 3, 406-420.
17. McGrath, J. E. 1984. *Groups: interaction and performance*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. McGrath, J. E. 1991. Time, Interaction and Performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, Vol.22, No. 2, pp. 147-174
19. McGrath, J. E. y Hollingshead, A. B. (1993). Putting the "group" back in group support systems: Some theoretical issues about dynamic processes in groups with technological enhancements. In L. M. Jessup & J. S. Valacich (Eds.), *Group support systems: New perspectives* (pp. 78-96). New York: Macmillan.

20. Miranda, S. y Bostrom, R. 1993. -1994. The impact of group support systems on group conflict and conflict management. *Journal of Management Information Systems*. Tomo 10, Nº 3; pp. 63, 33.
21. Peiró, J. M., Prieto, F., Zornoza, A. y Ripio, P. El conflicto y su gestión en el trabajo en equipo mediado por nuevas tecnologías. En Morales, J. M. y Yubero, S. (Eds.) *Cuenca, España. Ed. De la Universidad de Castilla-La Mancha. Pp. 47-99.*
22. Poole, M. S., Holmes, M. y DeSanctis, G. 1991. Conflict management in a computer supported meeting environment. *Management Science*, 37, 926-953.
23. Prieto, F., Zornoza, A., Orengo, V y Peiró, J. M.; 1996. Trabajo y nuevas tecnologías de la información. En Peiró, J. M. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto.* Síntesis, Madrid.
24. Robey, D., Koo, H. M., & Powers, C. (2000). Situated learning in cross-functional virtual teams. *Technical Communication*, 47(1), 51-66.
25. Salanova, M., Cifre, E., Martin, P. 2004. Information technology implementation styles and their relation with workers' subjective well-being. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 42-54
26. Souren, P., Seetharaman, P., Samarah, I., Mykytyn, P.; 2005. Understanding Conflict in Virtual Teams: An Experimental Investigation using Content. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.*
27. Wong, S. y Burton, R. 2000. Virtual Team: What are their characteristics, and impact on team performance. *Computational & Mathematical Organization Theory* 6, pp 339-360.
28. Zornoza, A., Orengo, V, Gonsálvez I., González P. 2001. El trabajo en grupo en diferentes contextos de comunicación y su evolución a lo largo del tiempo. *Apuntes de Psicología. Vol. 19, número 1, pp. 137-160*
29. Zornoza, A., Orengo, V. y Peiró, J. M. (2000). Implicaciones de las tecnologías de la Información para el trabajo y las organizaciones. Una perspectiva psicosocial. Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT), Universitat de Valencia. *Revista Gallega de Empleo*, 1, 91-141.
30. Zornoza, A., Ripoll, P. y Peiró, J. M. 2002. Conflict management in groups that work in two different communication contexts: Face to Face and Computer mediated communication. *Small Group Research*, Vol. 33, pp. 481-508