



# *Universidad del CEMA*

## *Maestría en Dirección de Empresas*

### *Como Gerenciar Equipos Virtuales*

Autores:           Andrea Ammirati  
                          Ezequiel Jones

Profesores:       Ignacio Bossi  
                          Olga Cavalli

## **Indice**

<b>I. Objetivo del presente trabajo</b>	<b>3</b>
<b>II. Introducción: ¿Porqué hablar de liderazgo de equipos virtuales?</b>	<b>3</b>
<b>III. ¿Qué son los proyectos regionales?</b>	<b>5</b>
<b>IV. El teletrabajo</b>	<b>8</b>
<b>V. El equipo: Diferencia entre grupo y equipo</b>	<b>9</b>
¿Por qué algunas organizaciones incentivan la formación de equipos de trabajo?	10
Equipos formales creados por el nivel directivo	12
<b>VI. ¿Qué son equipos virtuales?</b>	<b>14</b>
Diferencias entre equipos virtuales y presenciales	14
¿Cuál es la razón de ser de los equipos virtuales en las organizaciones?	15
<b>VII. Entrevistas y opiniones sobre casos reales. Aprender de la experiencia.</b>	<b>16</b>
<b>VIII. Equilibrio entre los objetivos locales y regionales</b>	<b>18</b>
¿Directivo local o directivo “importado”?	19
<b>IX. Comunicación y Cultura</b>	<b>20</b>
Conocer al interlocutor	21
Como abordar los distintos niveles jerárquicos	23
Formas de comunicación	23
Las comunicaciones modernas y la identidad del líder	24
El e-mail	25
La videoconferencia	29
E-Lenguaje	31
Adaptación a la idiosincrasia local	33
Entendiendo otras culturas	34
<b>X. Consejos y recomendaciones para miembros de equipos virtuales</b>	<b>35</b>
<b>XI. Nuevos mecanismos de transferencia de conocimientos</b>	<b>36</b>
E-Learning	36
La formación será virtual y presencial	38
El coaching Virtual	39
<b>XII. Conclusiones del trabajo</b>	<b>39</b>
<b>XIII. Para futuras investigaciones</b>	<b>42</b>
<b>XIV. Bibliografía</b>	<b>44</b>

## **I. Objetivo del presente trabajo**

Los equipos virtuales surgen como consecuencia directa de la era de la globalización y el análisis de su funcionamiento es un terreno que no se encuentra aun muy explorado.

El objetivo del presente trabajo es analizar algunos aspectos necesarios a tener en cuenta por la organización y por los ejecutivos, a la hora de llevar adelante el funcionamiento de un equipo de trabajo virtual.

Dadas las nuevas formas de trabajo, intentaremos responder la siguiente pregunta: **¿qué características y qué consideraciones especiales deberían tener en cuenta las personas responsables de llevar adelante los equipos virtuales, para que éstos funcionen de la manera más efectiva?**

## **II. Introducción: ¿Porqué hablar de liderazgo de equipos virtuales?**

Un equipo virtual es aquel cuyos miembros se encuentran geográficamente distantes, electrónicamente conectados, cultural o funcionalmente diversos, y conectados lateralmente. (en vez de jerárquicamente). En esta sección veremos el contexto donde ha sido posible el surgimiento y desarrollo de esta nueva forma de trabajo.

La globalización y el nacimiento de la era tecnológica ha generado cambios dramáticos en los patrones de trabajo. Actualmente los profesionales, gerentes y directivos se encuentran inmersos en un nuevo mundo de negocios globalizado, donde las fronteras de los países son cada vez más difusas. Esto es un fiel reflejo de lo que le está pasando a empresas locales que hacen negocios con el exterior, a empresas multinacionales, con filiales locales y objetivos regionales. No sólo tienen el desafío de lidiar con el mundo externo sino también con el interno, de su propia organización.

En los últimos treinta años hemos presenciado cambios significativos en el contexto organizacional entre los que se pueden mencionar:

- 1) Incremento del sector servicios, decremento del sector manufacturero.

- 2) Incremento de la fuerza de trabajo tipo "knowledge-worker" (Ej. consultores, asesores tecnológicos de alto nivel con conocimientos especializados).
- 3) Flexibilidad y adaptabilidad de las empresas (productos hechos a la medida, rapidez en entrega, bajos costos, alta calidad, buen servicio).
- 4) Desaparición de las divisiones entre empresas y entre departamentos (firmas interdependientes, integración de áreas).
- 5) Incremento de las minorías en la fuerza laboral (mujeres, diversidad étnica).
- 6) Surge el concepto de "trabajo emocional" <sup>1</sup>, el cual consiste en desarrollar reglas para la expresión y manejo de emociones de los empleados en áreas de servicio.
- 7) Aumento de personal contratado temporalmente para realizar proyectos específicos en lugar de contratar bajo una base permanente.
- 8) Se reconocen las preocupaciones del trabajador: inseguridad en el trabajo, horarios extendidos, reducción del control sobre las funciones del puesto y estrés.
- 9) Crece la inequidad en la distribución de la riqueza. Disminuyen los salarios reales.
- 10) Se detectan empleados con carencias educativas en habilidades básicas<sup>2</sup>.
- 11) Se deteriora la salud (medida por el incremento de demandas laborales).

Estos cambios organizacionales se han producido en un contexto donde la globalización ha ofrecido oportunidades sin precedentes para la creación de riqueza y el incremento de la eficiencia en las organizaciones.

Ello también trajo como consecuencia que muy pocos empleos actuales permanezcan sin recibir la influencia de las tecnologías de comunicación. El bajo costo y la portabilidad de las computadoras, junto con la disponibilidad de Internet hacen posible a los trabajadores trabajar fuera de una oficina (virtualidad geográfica) y comunicarse de manera asincrónica con otros empleados. La posibilidad de poder trabajar desde casa (teletrabajo) ya es utilizada por muchas empresas en el mundo y cada vez más personas en distintos lugares y con distintos horarios trabajan juntas como parte de equipos virtuales<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Parker et al, 2001

<sup>2</sup> Patterson, 2001

<sup>3</sup> Duarte, 2000

El Management moderno se resume en la frase "Piense globalmente, actúe localmente". El presente trabajo utiliza este principio como base del funcionamiento de los equipos virtuales y en cómo lograrlo teniendo en cuenta el juego del mundo de las relaciones entre las personas.

### **III. ¿Qué son los proyectos regionales?**

Según Krajevsky se llama proyecto a un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen puntos definidos de inicio y de final, cuyo resultado es un producto o servicio específico. Cada proyecto es único, aun cuando se trate de una actividad aparentemente habitual.

Es muy frecuente que los proyectos crucen las líneas divisorias de la organización porque en ellos se requiere las diferentes habilidades de muchas profesiones y organizaciones.

Los proyectos son actividades temporales en las cuales el personal, los materiales y los recursos se combinan entre sí para alcanzar una meta, dentro del marco de tiempo especificado, después de los cual vuelven a dispersarse.

Entre los proyectos más comunes desarrollados en las empresas encontramos la realización de auditorías, la planificación de nuevas localizaciones corporativas, la creación de campañas de publicidad, el desarrollo de nuevos productos. Los factores de incertidumbre, como el advenimiento de nuevas tecnologías o el momento en que se presentarán ciertos acontecimientos, suelen modificar el carácter de los proyectos.

Para alcanzar el éxito en la administración de proyectos se requiere la coordinación de tareas, personas, organizaciones y otros recursos, con la finalidad de alcanzar una meta. Todo proyecto contiene tres elementos de importancia que son el gerente del proyecto, el equipo del proyecto y el sistema administrativo del proyecto.

Gerente del proyecto: Dependiendo de las características intrínsecas del proyecto, el gerente o la persona a cargo del desarrollo de la actividad, tiene la responsabilidad de integrar los esfuerzos de las personas pertenecientes a diversas áreas funcionales, con la finalidad de alcanzar las metas específicas del proyecto.

El esfuerzo se torna más complejo cuando se requiere coordinar un proyecto integrado por personas que se encuentran diferentes países. Las jerarquías tradicionales de la organización tienden a retrasar el avance del proyecto por falta de comunicación, coordinación y algunas veces, motivación.

El gerente debe superar estos obstáculos para llevar a cabo su cometido. Él es el responsable de establecer las metas del proyecto y proveer los medios necesarios para alcanzarlas. Por último el gerente del proyecto evalúa los progresos y toma las medidas apropiadas cuando los programas del mismo están el peligro.

El equipo del proyecto: El equipo del proyecto es un grupo de personas, que con frecuencia representan diferentes áreas funcionales, y en el caso que nos compete, representan a diferentes países y tal vez también a distintas áreas. El tamaño y la constitución del equipo pueden variar durante la vida del proyecto, y dicho equipo se desintegrará cuando el proyecto llegue a su término.

Sistema de administración del proyecto: El sistema de administración del proyecto se compone de una estructura organizacional y un sistema de información. La estructura tradicional es la organización funcional, según la cual el proyecto es incorporado a un área funcional específica, posiblemente la que tenga mayor interés en su realización. El gerente del proyecto tiene que negociar la ayuda necesaria de personas pertenecientes a otras áreas funcionales.

Bajo esta estructura, el gerente ejerce un control mínimo sobre los tiempos del mismo, pero la duplicación de recursos en las diferentes áreas funcionales se minimiza. En el otro extremo se encuentra la estructura de proyecto puro, en la cual los miembros del equipo trabajan exclusivamente para el gerente del proyecto.

Aun cuando esta estructura simplifica las líneas de autoridad, desde el punto de vista del gerente del proyecto puede dar lugar a un grado considerable de duplicación de recursos a través de las distintas áreas funcionales. Un compromiso intermedio a las dos anteriores, es la estructura matricial.

Dentro de esta estructura matricial se desarrollan generalmente los proyectos regionales. Entiéndase por proyectos regionales, cuando desde la región se acuerda implementar un plan de acción para todos los países que pertenecen a un mismo grupo de negocios o pertenecen a una misma región.

Recordemos que las estructuras matriciales utilizadas comúnmente por de las empresas multinacionales son de lo más variadas. Los empleados pueden tener:

- Responsabilidades regionales exclusivamente
- Responsabilidades locales exclusivamente.
- Tareas locales a las que se le deben sumar responsabilidades por proyectos regionales

Estas últimas son las situaciones que mayormente se podrían derivar en la formación de los equipos virtuales, casos que nos ocupa en el presente trabajo y a los cuales nos abocaremos para lograr su correcta implementación y eficaz funcionamiento.

En medio de esta estructura matricial con responsabilidades superpuestas (organización spaghetti como definen los autores de Funky Business<sup>4</sup>) surgen proyectos que no forman parte de la estructura formal. Estos proyectos se suelen resolver a través de equipos de trabajo regionales y virtuales ya que generalmente funcionan a distancia – cada miembro desde el país o lugar donde trabaja -. Estos equipos de trabajo se forman ad-hoc, y tienen como finalidad desarrollar e implementar un proyecto regional, con objetivos y tiempos de implementación concretos.

---

<sup>4</sup> Jonas Riddetrale y Kjell Nordstrom, El Talento mueve al Capital, 2000.

Como ejemplos pueden nombrarse a los desarrollos de sistemas regionales. Una vez implementados la estructura se disuelve, y los empleados vuelven a su puesto anterior, local o regional.

#### **IV. El teletrabajo**

Nuestro análisis también abarca el estudio del Teletrabajo. El teletrabajo ha surgido de la mano del desarrollo experimentado por las denominadas nuevas tecnologías, y podemos sintetizarlo en pocas palabras: forma de trabajar que hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías y alejado físicamente de la sede organizacional, en un lugar que en la mayor cantidad de casos es desde el hogar del empleado, y en algunos otros casos desde un hotel, un centro de servicios, etc.

Entre las características principales de los teletrabajadores se encuentra la forma de llevar a cabo su actividad profesional les proporciona independencia profesional y les permite adecuar el entorno y puesto de trabajo a sus necesidades y características de personalidad. Así también, valoran positivamente el ahorro en tiempo y dinero que experimentan gracias a que no necesitan desplazarse al centro de trabajo, comer fuera del domicilio, o invertir en vestuario.

Los teletrabajadores no se sienten más solos o desamparados por parte de compañeros o superiores (o clientes). Es más, se proporcionan experiencias que dibujan un escenario más rico y menos limitado a la hora de establecer relaciones sociales de calidad, y cantidad. Por lo tanto, la actividad interpersonal y el trabajo en grupo, no sólo no se ven entorpecidos, sino que el teletrabajo puede significar un contexto facilitador del rendimiento y de la satisfacción laborales.

La actividad diaria hace posible la puesta en juego de diferentes habilidades y aptitudes personales, como la creatividad y la capacidad de innovación del individuo; y genera una situación que demanda esfuerzos continuos de re-aprendizaje por parte del teletrabajador.

Pero también nos tropezamos con algunos aspectos desfavorables, cuanto menos, para la salud y seguridad de los trabajadores. Factores como la dificultad para separar ambos ambientes, el laboral y el familiar. La tendencia a invertir más horas por el simple hecho de que tenemos trabajo. Por lo tanto, y aunque se trata más de un componente de autodisciplina que organizacional, se muestra como una variable con efectos nada despreciables sobre la salud y la calidad de vida. De modo que, el fracaso en la gestión del tiempo, tanto el dedicado al trabajo como a otras actividades, puede dar lugar a fracasar en nuestros esfuerzos por alcanzar metas profesionales y personales, acarreando consecuencias negativas sobre el equilibrio emocional y físico.

El teletrabajo va a permitir aportar soluciones profesionales a personas con dificultades para acceder a puestos convencionales por diversas razones. Pero es necesario esclarecer las ventajas e inconvenientes que presenta, y su interacción con las habilidades y recursos individuales. De esta manera será posible proporcionar las guías necesarias para su adecuada implementación y, así, las organizaciones y profesionales que opten por esta forma de trabajar, podrán tomar las medidas adecuadas para evitar los aspectos negativos que de él se puedan derivar, y en su caso, optar por otras soluciones más acordes con la realidad psicosocial y organizacional de cada uno.

Por lo que respecta a la posibilidad de compaginar el trabajo con otras actividades en casa, no está muy clara la supuesta ventaja. Los trabajadores no parecen beneficiarse de dicha posibilidad, que, dicho sea de paso, es una de los beneficios que se proponen para animar a la adopción del trabajo a distancia.

El teletrabajador tiene dificultades para acceder a la formación necesaria por falta de ofertas o propuestas que se adecuen a sus necesidades; así como los trámites administrativos y el trato fiscal no se consideran que favorezcan la actividad de los profesionales autónomos en general, y de los teletrabajadores en particular.

## **V. El equipo: Diferencia entre grupo y equipo**



Un **Grupo** puede definirse como dos o más personas que interactúan entre sí para lograr resultados o determinar requerimientos específicos. Un **equipo** es un grupo cuyos miembros colaboran estrecha e intensamente en la obtención de un resultado u objetivo común.

Dentro de los grupos podemos mencionar los grupos informales creados por miembros de la organización. Personal de diferentes jerarquías que se reúnen para conocerse mejor y apoyarse en su trabajo, compuestos por:

- a) Grupos de amigos. Miembros de la organización que se asocian para acompañarse y participar en actividades sociales, deportivas, etcétera.
- b) Grupos de interés personal que comparte intereses comunes relacionados con las condiciones de su trabajo.

En función de estos conceptos, todos los equipos son grupos: pero no todos los grupos, constituyen equipos. Las características fundamentales que los diferencian son:

- 1) La integración e intensidad con la que los componentes de un equipo trabajan,
- 2) La especificidad de metas u objetivos como equipo, y
- 3) El grado de dificultad para integrar equipos con un nivel de comportamiento homogéneo.

Ambos interactúan entre sí para un propósito, pero con distintos niveles de compromiso hacia el rendimiento organizacional.

### **¿Por qué algunas organizaciones incentivan la formación de equipos de trabajo?**

Por que su acción es sinérgica en tanto que su trabajo produce resultados de más calidad de los que podría producir cada persona por separado aún cuando todos sus esfuerzos se conjuntaran. Los factores que contribuyen con esta sinergia son: la habilidad de los miembros para intercambiar ideas, depurarlas, resolver problemas con mayor celeridad y aprender a aprender de la experiencia.

Es por ello, que altos niveles de decisión tienen que ser muy puntuales en su composición, asegurándose que sus conocimientos y habilidades sean acordes con las necesidades de las tareas asignadas. Asimismo, es conveniente brindarles la mayor autonomía posible para que ejecuten su trabajo, libres de cualquier influencia, y el acceso abierto para recibir soporte técnico, económico y moral en todo momento.

El potencial de este mecanismo de trabajo es tal, que de hecho es la razón básica por la que la alta dirección promueve esta clase de facultamiento en los estilos de Management de sus corporaciones.

Los equipos de trabajo desempeñan también, un importante papel en las relaciones con el contexto, ya que su formación interdisciplinaria e integración organizacional variada, les permite conocer con más detalle tanto las necesidades de los clientes, como las de los proveedores, autoridades, empresas análogas y demás agentes del medio ambiente que de una u otra manera la influyen o impactan.

La importancia de su formación repercute sustancialmente en materia de innovación, toda vez que el estudio y análisis de elementos de cambio en equipo, es mucho más profundo que el individual, el espíritu crítico es más objetivo, y el nivel de sostenimiento de las propuestas y/o criterios técnicos es más sólido.

Es innegable que el trabajo en equipo cumple además con una función estabilizadora para la organización al incrementar las relaciones y el sentido de aceptación entre sus integrantes. Reduce los niveles de ansiedad y necesidades de comunicación que tienen sus miembros, los cuales, por su relación estrecha con las tareas que llevan a cabo, no siempre son comprendidas por su círculo de amistades y familiares que representan las instancias inmediatas fuera del equipo de trabajo.

## **Equipos formales creados por el nivel directivo**

Son aquellos que se establecen para el logro de los objetivos organizacionales, los cuales se conforman por:

- a) Equipos funcionales. Compuestos por miembros de diferentes áreas.
- b) Equipos culturales. Integrados por miembros de diferentes culturas o países.
- c) Equipos de la alta dirección. Estructurados por la máxima autoridad y las cabezas de las áreas más importantes de la organización.
- d) Equipos de investigación y desarrollo. Agrupa a personal experto y con experiencia en el desarrollo de nuevos productos.
- e) Grupos de mando. Conformado por subordinados que reportan a la misma cabeza; también llamados departamentos o unidades.
- f) Grupos especiales. Gerentes o líderes de proyecto de varias áreas o departamentos que se reúnen para resolver un problema común o de características 'sui generis'.
- g) Grupos autodirigidos. Grupo de empleados que supervisan sus propias actividades y monitorean la calidad de los bienes y/o servicios que producen.

Es conveniente señalar que la variedad de equipos de trabajo puede variar en cada organización, dependiendo de su objeto, condiciones económicas, situación en el mercado y, sobre todo, de su dinámica particular.

Ahora bien, aunque no existe una regla sobre el número de personas que deben formar parte de ellos, su desempeño estará dado por su extensión. Así, el que su tamaño oscile entre dos y nueve miembros favorece una mejor y mayor interacción, coordinación, motivación, capacidad de respuesta ágil y reconocimiento a las aportaciones de cada uno de ellos. Sin embargo, en áreas como la investigación y desarrollo puede ampliarse a un rango entre 10 y 15 miembros.

Su modo de operación puede tomar diversos caminos alternativos de interacción tales como:

- **Interactuación.** Se presenta cuando los miembros preparan en formas separada e independiente sus contribuciones al grupo. El desempeño del grupo es entonces la suma del trabajo individual.
- **Secuencial.** Se da cuando los miembros del grupo realizan tareas específicas en un orden predeterminado.
- **Recíproco.** Existe en la medida en que el trabajo desarrollado por cada miembro del grupo depende totalmente de la interacción del grupo en su conjunto.

El trabajo en grupo requiere de un liderazgo. Por eso en algunos casos, los directivos de las organizaciones, dependiendo del área de influencia del trabajo del equipo, asumen esta función o proponen un jefe del cual se espera que además sea líder. En otras circunstancias, los propios miembros del equipo designan una cabeza, o bien una persona que por sus características puede emerger como líder por sí mismo. En la gran mayoría de los casos la alta dirección fomenta la libertad de acción.

Por otra parte, los grupos necesitan normas que orienten sus trabajos, las cuales funcionan a manera de guías o reglas a las que todos deben apegarse por el bienestar del conjunto. Esta normatividad hace posible que en caso de presentarse desviaciones en relación con los objetivos trazados, el equipo pueda realizar los ajustes procedentes para retomar la dirección original.

Los lineamientos apropiados y el ejercicio del trabajo bien dirigido son indispensables para imprimir cohesión al grupo, ya que es el vehículo para consolidar el valor y la lealtad hacia sí mismos y la organización.

El trabajo en equipo es y ha sido, a través del tiempo, un elemento valioso para toda clase de organización. Su probada vigencia justifica, hoy más que nunca, el que se le considere como un recurso diferencial clave para obtener resultados óptimos en las condiciones actuales.

## VI. ¿Qué son equipos virtuales?

Volvamos a la definición expuesta en la introducción del presente trabajo. Un equipo virtual es aquel cuyos miembros se encuentran<sup>5</sup>:

- 1) Geográficamente distantes
- 2) Enlazados electrónicamente,
- 3) Funcional y/o culturalmente diversos, y
- 4) Lateralmente (vs. jerárquicamente) conectados

La teoría existente respecto al funcionamiento de los equipos está basada en trabajo hecho con equipos presenciales (cara a cara). Entre las suposiciones que se dan por hecho en la teoría de equipos, es que éstos operan más o menos en el mismo espacio y tiempo o sincrónicamente. Esta premisa ya no es válida para todas las situaciones o ambientes laborales, por la existencia de equipos virtuales entre otras cosas.

### Diferencias entre equipos virtuales y presenciales

Investigaciones recientes de especialistas en Sistemas de Información y en Comportamiento Organizacional han empezado a examinar varios factores que influyen en la efectividad de los equipos virtuales, dispersos en el tiempo y en el espacio. Estos estudios se han enfocado en diversas dimensiones sociales de los equipos tales como confianza, desarrollo del grupo, patrones de comunicación, liderazgo, conflicto, memoria transactiva y pensamiento colectivo.

Los resultados permiten vislumbrar que existen diferencias sustanciales entre los equipos virtuales y los presenciales:

- 1) La teoría de conflictos aplicada a grupos presenciales no puede transferirse completamente a grupos virtuales que manejan comunicación asincrónica.

---

<sup>5</sup> De Sanctis (1999)

- 2) La competencia entre los miembros de los equipos virtuales parece diluirse a través de los medios de interacción.
- 3) Una coordinación temporal en los equipos virtuales que aporte normas para el desempeño disminuye los efectos negativos de la falta de compromiso<sup>6</sup>.
- 4) Los miembros de equipos virtuales deben intercambiar rápidamente información acerca de sus áreas de "expertise" y sobre los conocimientos que poseen para desarrollar un sistema de memoria transactiva que les permita un mejor desempeño.
- 5) El pensamiento colectivo se desarrolla en las últimas etapas de desarrollo del equipo virtual, después de que se desarrolló el patrón o mapa mental del conocimiento que poseen todos los miembros del equipo. El volumen de mensajes disminuye en las etapas más avanzadas<sup>7</sup>.
- 6) El líder de un equipo virtual requiere de una mayor complejidad que la de un líder de equipo presencial. Desarrollan múltiples roles simultáneamente destacando el rol de "mentor" en el cual debe mostrar un alto nivel de comprensión y empatía (capacidad de ponerse en el lugar del otro) hacia los demás miembros<sup>8</sup>.
- 7) El desarrollo de la confianza en los equipos virtuales es un componente vital para garantizar la supervivencia. Sobre todo porque están ausentes aspectos tales como la proximidad geográfica y la similitud en antecedentes y experiencias de los miembros<sup>9</sup>.
- 8) Equipos envueltos en interacción continua y frecuente mantienen niveles de confianza más altos y han probado ser más eficientes al pasar por las distintas fases de desarrollo de equipo<sup>10</sup>.

### **¿Cuál es la razón de ser de los equipos virtuales en las organizaciones?**

Analizaremos brevemente como las corporaciones han ido descentralizando sus funciones a medida que las organizaciones crecen.

---

<sup>6</sup> Montoya-Weisset al, 2001

<sup>7</sup> Yoo, 2001

<sup>8</sup> Kayworth et al, 2001

<sup>9</sup> Jarvenpaa, 1998

<sup>10</sup> Iacono et al, 1997

Convertirse en una corporación global requiere hablar con una voz global. Muchas organizaciones son multinacionales porque desarrollan actividades en muchos países pero sólo un puñado de organizaciones son realmente globales.

Es interesante ver si el concepto sobrevivirá en este siglo. Para hacerlo habrá que sobreponerse a las fuerzas de los poderes nacionalistas y proteccionistas subdividiendo las corporaciones globales en pequeñas piezas por ejemplo por naciones o por líneas de negocios. Esto no es fácil para la mayoría de las organizaciones dado que implica una revolución en el pensamiento (especialmente de la casa matriz).

Uno de los problemas que tienen que enfrentar las corporaciones es el de encontrar el equilibrio entre la autonomía del poder de las unidades de negocio y el ejercicio de poder y las decisiones que se toman desde la casa matriz.

Actualmente se tiende a la descentralización donde el proceso decisorio se encuentra en manos de los gerentes de las compañías subsidiarias que conocen como enfrentarse a cada mercado en particular. Este proceso se encuentra acompañado de las acciones de promoción y de un mayor grado de jerarquización de cada nivel de la compañía.

Los gerentes locales deciden en sus mercados adquiriendo mayor independencia e importancia en la medida que los resultados sean exitosos. Se produce una estrecha relación entre buenos resultados y mayor independencia y jerarquización de la subsidiaria.

Asimismo aparecen necesidades o políticas globales o regionales impuesta desde la casa matriz que exigen su implementación a través de las estructuras regionales o locales. En la medida en que se le sume responsabilidades regionales a las locales, pueden aparecer intereses contrapuestos o que simplemente se le reste dedicación a las actividades locales por superposición de tareas.

## **VII. Entrevistas y opiniones sobre casos reales. Aprender de la experiencia.**

Se transcriben a continuación las opiniones, experiencias y recomendaciones vertidas por gerentes y empleados que han trabajado en distintos proyectos regionales.

#### Primer Testimonio: Gerente Regional de Desarrollo

“Tengo a dos personas en mi equipo de trabajo, una esta ubicada físicamente cerca de mi escritorio y la otra está en México. Realmente conozco mejor a la persona más cercana físicamente y a su vez percibo que está más involucrada con sus funciones. Pero es mi deber darle a las dos las mismas oportunidades, la mismas oportunidades para alcanzar sus objetivos, el mismo compromiso con los proyectos. Mi trabajo no es sencilla, hay que convivir con viajar permanentemente, subirse y bajarse del avión, con el stress de estar lejos del ambiente de trabajo y sentirse muchas veces que está solo.”

#### Segundo Testimonio: Gerente de Marca global

“Lo más importante a tener en cuenta a la hora de analizar la efectividad del proyecto es la calidad de la coordinación del mismo, y el soporte a nivel global. Las barreras culturales son una dificultad a superar, pero son a su vez un factor de motivación por la riqueza que le produce a uno conocer realidades tan distintas a las de uno. El trabajo es muy interesante, es un desafío personal y profesional que muchos quisieran aspirar.

La barrera cultural es un hecho al que hay que prestar especial atención, sobre todo considerando que los equipos de proyectos de casi todo el mundo se están relacionando en su segunda lengua, por lo que se producen gran cantidad de malentendidos y falta de buena comunicación. Recientemente realizamos una investigación de mercado para un proyecto en Tailandia y nos ha tomado casi dos días de e-mails para clarificar el significado de la palabra yield (rendimiento). Existen también otros temas menores, como trabajar con personas en distintos husos horarios y diferentes actitudes a la puntualidad. Es una falta de respeto empezar una videoconferencia cinco minutos más tarde y dejar esperando a una persona en Gran Bretaña.”

#### Tercer Testimonio: Gerente Regional de Marketing

“El tema fundamental del nuevo mundo virtual es acomodar la mente. Posiblemente el gran cambio no tenga que ver con la distancia física, sino fundamentalmente con la distancia mental. La realidad es que muchas personas se sienten parte de un equipo virtual desde el primer día, pero para otras es muy difícil de adaptarse y será por

siempre una de las principales barreras. Con seguridad, una vez que la mente se acomoda, las distancia física se torna irrelevante.”

Cuarto Testimonio: Gerente Regional de Desarrollo de producto

“El lado bueno de trabajar con un jefe con base en otro país es que uno se siente con mayor responsabilidad, con más independencia para tomar las decisiones del día a día, para liderar un equipo, para crecer. Lo más duro es que uno tiene que hacer todo esto con escaso coaching, y con la responsabilidad de cumplir con los trabajos asignados, y uno muchas veces no puede llamar libremente a su jefe para resolver problemas o contar simplemente con su opinión de cómo hubiese actuado en determinadas situaciones. Uno se siente bastante solo.”

Quinto Testimonio: Gerente Regional de I&D

“Gran parte de mi equipo estaba viviendo en Brasil. Percibí la necesidad de construir una buena relación con ellos desde el inicio y no sobre la marcha. Decidí pasar todo un mes con ellos en su país, entender que hacían día a día, sus gustos, preferencias, estilo de vida, clima de trabajo, sus códigos, etc. Es algo que recomiendo para cualquier gerente. Uno tiene que conocer con quien trabaja y debe verificar su calidad de rendimiento. Lo más difícil es intentar ser un buen coach estando sentado tan lejos. En el mundo virtual sólo se puede ayudar a gente muy capacitada y confiable, porque no es para nada sencillo cambiar cosas que no están bien estando a tantos kilómetros de distancia. “

### **VIII. Equilibrio entre los objetivos locales y regionales**

Una de las grandes cuestiones a superar por cualquier equipo virtual es lograr compatibilizar los objetivos locales con los regionales, sin comprometer la identidad de la compañía. Para ello se recomienda conocer claramente cuales son los objetivos locales y cuales los regionales.

Es un hecho que las organizaciones globalizadas deberían crear diferentes estrategias para los diversos mercados del mundo. Su desarrollo y análisis debería mostrar las diferentes

percepciones que en cada lugar se tiene de la compañía. El mayor desafío es lograr el éxito del pensar en local respetando la misión y la visión de la organización.

Como hemos mencionado una de las claves del éxito se dará si hay compatibilidad entre los objetivos locales y los globales. La identidad corporativa del gerenciamiento se ve en la concepción, desarrollo y comunicación de la misión de la organización, su filosofía y su ethos. Ethos significa el modo de actuar de una organización. Su orientación es estratégica y se encuentra basada en los valores de la compañía, su cultura y sus costumbres.

La identidad del gerenciamiento incluye las estrategias, el marketing, las comunicaciones corporativas las costumbres organizacionales las relaciones públicas y el diseño. Bien manejada puede resultar en la lealtad de clientes, proveedores, empleados, etc. y beneficiar positivamente en los resultados de la organización. Una vez obtenida una buena reputación esta debe ser la clave del crecimiento global.

La realidad y la identidad percibida se encuentran estrechamente ligadas. Se puede crear una buena reputación pero si no viene acompañada de una realidad acorde tarde o temprano la identidad caerá.

### **¿Directivo local o directivo “importado”?**

Dentro de la problemática sobre el equilibrio entre lo local y lo global surge a la hora de elegir las cabezas de los proyectos la disyuntiva entre la elección de uno local o uno a distancia. La elección de una cabeza a distancia puede traer dos tipos de problemas: dificultades de comunicación, que van más allá de las barreras idiomáticas, y problemas en el tiempo de organización y de gestión.

Aparecen paradigmas, concepciones y prácticas gerenciales diferentes, que en algunos casos se contraponen. En la fusión cultural muchas veces predominan actitudes descalificadoras por ambas partes. La puja interna es muy costosa y anula la oportunidad de un intercambio favorable. La apertura convierte a los directivos en estrategas. En el pasado sólo les importaba ejecutar y las decisiones se tomaban en las

esferas más altas. Hoy, cada empleado define políticas, desde el operario hasta el CEO. Además los empleados locales conocen mejor el mercado.

Sin embargo otra postura entiende que la mayoría de las empresas extranjeras traerán sus propios Gerentes, quienes enseñarán a los locales cómo trabajar en un marco de estabilidad. Su opinión se basa en que importar gerentes hoy no es tan caro, y que además en el Primer Mundo hay altas tasas de desempleo.

Finalmente las empresas extranjeras deberían elegir los ejecutivos de acuerdo a sus necesidades. Por ejemplo, si la compañía busca crear un mercado local, es más conveniente emplear a un local dado que, entre otras cosas, conoce mejor la idiosincracia de la competencia.

En cambio, si el objetivo es usar el país para un desarrollo internacional, el extranjero será más útil. A medida que la economía se globalice, la nacionalidad de los directivos será un detalle. Sólo quedará asumir las responsabilidades de la elección y afrontar las dificultades que se generen.

## **IX. Comunicación y Cultura**

Los equipos a distancia suelen ser propuestos por la alta dirección para llevar a cabo proyectos regionales. De la experiencia y las opiniones vertidas con anterioridad surge que para lograr que funcionen y alcancen sus objetivos se deberían tener en cuenta una serie de cuestiones que requerirán de sus miembros habilidades específicas distintas a las requeridas a miembros de equipos presenciales.

Si analizamos las características descritas por De Santis sobre los miembros de equipos virtuales, podríamos decir que para eludir las barreras y solucionar las dificultades derivadas de dichas características, sus miembros deberían tener o desarrollar especialmente las habilidades relacionadas con la comunicación y la cultura.

Las personas se comunican a través de un lenguaje y de otros códigos de interacción humana. La manera como la gente se comunica es la manera como vive. Es su cultura. ¿Quién habla con quién? ¿Cómo? ¿Acerca de qué? Estas son preguntas que conciernen a la comunicación y a la cultura, las que se encuentran interrelacionadas.

Toda vez que las personas interactúan, se comunican. La comunicación humana es un variado conjunto de procesos siempre presente. Puede utilizar cualquier medio: palabras, gestos, conversaciones íntimas, discursos, medios masivos. Cuando las personas se controlan también lo hacen por medio de la comunicación.

Vivir es una cuestión de comunicación. En el mundo moderno la mayor parte de la gente se gana la vida comunicándose: autores, actores, vendedores, predicadores, maestros, policías, secretarias, siquiátras, etc. En la sociedad moderna sólo unos pocos labran la tierra, cazan o pescan. La mayoría transmite información.

No hay ningún acto que sea de comunicación pura, pero ningún acto se encuentra exento de comunicación. Mucho menos en una organización. La relación entre comunicación y organización es de naturaleza simbiótica: no se puede organizar sin comunicar, ni se puede comunicar sin conocer la organización. La comunicación implica intercambio de información. Esto a su vez comprende la interrelación de las partes y diferencia a la comunicación del simple hecho de dar información.

### **Conocer al interlocutor**

Volviendo a las características de los miembros de equipos virtuales, y a las opiniones vertidas por los entrevistados, podríamos recomendar algunas acciones tendientes a superar las barreras y solucionar las dificultades derivadas de dichas características. Entre las acciones que se recomiendan destacamos las destinadas a conocer al interlocutor y al manejo de las comunicaciones.

Estas acciones se encuentran altamente relacionadas dado que si no se conoce al interlocutor no será posible un correcto manejo de las comunicaciones. Y si no se logra un correcto manejo de las comunicaciones, no se alcanzarán los objetivos propuestos para el equipo.

Es importante comenzar conociendo al interlocutor. Saber de qué área es, conocer su jerga, su perfil, etc. Dado que influirá a la hora de comunicarnos. Esto exige un grado de especialización según la industria de la que se trate y un importante manejo de las relaciones públicas.

Entre los puntos a tener en cuenta figuran el conocimiento de la industria en la que desarrolla las actividades. No son iguales los presupuestos que se manejan en la industria petrolera que en la alimenticia o los laboratorios. No es la misma terminología técnica, ni los conocimientos del entorno científico, fundaciones, oficinas gubernamentales, autorizaciones, formularios, permisos que hay que conocer en cada caso. No son las mismas regulaciones ni barreras según cada industria. Tampoco es lo mismo si la persona forma parte de una empresa que se dedica a realizar negocios business to consumer ó business to business.

La integración facilita en primer término las comunicaciones y posteriormente abre las puertas para las relaciones de negocios. El primer paso para lograrlo es el conocimiento del lenguaje e idioma del lugar. Este conocimiento del lenguaje no se limita al idioma. Debe abarcar la literatura, los giros idiomáticos, etc., que faciliten las conversaciones y eviten distorsiones en la interpretación de las comunicaciones. Es recomendable intentar conocer como piensa la gente del lugar para lo cual hay que superar una de las barreras principales: el idioma. Entender y pensar como “local” es mucho más que simple traducción del idioma. Es poder transmitir y ser entendido en forma convincente por el entorno. Implica entender la historia local, los clientes, los rituales los prejuicios y tabúes. Implica respetar las percepciones locales, las motivaciones, prioridades y diferentes puntos de vista. Implica por sobre todo, paciencia.

A su vez para lograr una verdadera comunicación, es necesario tener en cuenta los aspectos más relevantes de la vida de cualquier nación. Esto incluye la actualidad política, económica, de negocios, artes entretenimientos y deportes.

### **Como abordar los distintos niveles jerárquicos**

Una de las actividades que deben realizar los miembros del equipo será comunicarse con distintos niveles jerárquicos, en muchas oportunidades fuera de la estructura en la que se encuentra habituado a hacerlo. Para ello será necesario conocer como funcionan las comunicaciones dentro de toda la organización y especialmente en el lugar donde reside el interlocutor. A continuación expondremos algunos aspectos relevantes a tener en cuenta para conocer como funcionan las comunicaciones dentro de una organización<sup>11</sup>:

- Especificación y ambigüedad en la comunicación: cuánto hay de explícito, cuánto hay de obvio que necesita de acuerdos previos, qué elasticidad hay frente a los problemas, etc.
- Grados de formalización: canales utilizados, mensajes orales o escritos, incidencia de los rumores, etc.
- Direccionalidad de los flujos: como son las comunicaciones verticales ascendentes y descendentes, qué relación hay entre ellas, cómo se dan las comunicaciones entre sectores, como varían las asignaciones de significado, etc.
- Relaciones entre comunicación y poder: utilización del saber como instrumento de poder, retención de información, uso de jergas, distribución de la información, etc.
- Temporalidad de las comunicaciones: ¿ocurren antes, durante o después de los acontecimientos?, quienes tienden a anticipar los requerimientos y quienes los demoran, etc.
- Segmentación de la información: existencia o no de adecuación de los mensajes a los distintos tipos de destinatarios.

### **Formas de comunicación**

Los gerentes deben entender los distintos tipos o formas de comunicación que son habituales en las organizaciones de hoy en día. Esto incluye comunicación

---

<sup>11</sup> Leonardo Shvartstein, Diseño de las Organizaciones, 2000

interpersonal, en equipos, en redes de contacto, electrónica y comunicación organizacional.

## **Comunicación Oral y Escrita**

La comunicación interpersonal puede darse en forma oral o escrita

- 1) Comunicación Oral: La primera ventaja es que promueve que el feedback y el intercambio en formas de preguntas/respuestas, además de apreciar acuerdo/desacuerdo mediante gestos y expresiones. También esta forma es relativamente sencilla y fácil, puede generarse con poca preparación. Como desventaja puede presentar problemas de inexactitud si el disertante elige palabras equivocadas para transmitir la idea o deja de lado detalles relevantes, también puede darse la situación que el oyente se olvide parte del mensaje.
- 2) Comunicación Escrita: La mayor desventaja es que inhibe el intercambio y feedback del receptor. Esta forma se prefiere generalmente cuando hay muchos detalles importantes en la información, como así también cuando una o las dos partes precisan dejar registro por escrito de la información.

## **Las comunicaciones modernas y la identidad del líder**

La reputación e identidad de un líder se va manifestando a través de hechos y acciones que realiza para alcanzar sus objetivos. Durante la última década, los continuos avances de la tecnología, especialmente en el rubro de las comunicaciones, han producidos cambios significativos en los hábitos y costumbres y en la forma de relacionarse entre las distintas personas. Un ejemplo gráfico es como ha ido cambiando paulatinamente la relación de las personas con los bancos, pasando desde las relaciones personales con el empleado a las relaciones interpersonales primero con los cajeros automáticos y más recientemente con el “home banking” a través de internet.

La forma más elemental y efectiva para que un grupo de trabajo perciba cómo es la identidad de su líder es a través de la simple observación, ver cómo actúa en determinadas situaciones y qué tipo de decisiones toma. En la actualidad este tipo de contacto probablemente sea el menos frecuente, estando el líder inmerso en la utilización de un gran

número de mecanismos de comunicación que a nuestro criterio se podrían resumir en los siguientes:

- Tradicionales: Simple Observación, Historia de la persona, Teléfono Común, Reuniones personales, Fax, Presentaciones, Boca a boca y radio pasillo, Relaciones Informales, Memos Internos y New's Letter
- Modernos: E-mail, Internet, Intranet, Chat – ICQ, Foros Videoconferencia, Teléfonos de tercera generación.

Si bien los miembros del equipo deberán utilizar variadas y cada vez más modernas herramientas, analizaremos a continuación algunos de los medios modernos de comunicación más difundidos y de menor costo en los últimos tiempos: *el email*.

### **El e-mail**

Nadie hubiese pensado hace 7 u 8 años atrás que el e-mail se iba a consolidar como una herramienta de las masas. Ahora, su omnipresencia es un requisito para la mayoría de las organizaciones . Los ejecutivos reciben un flujo diario de 50 e-mails por día para responder.

En el tratamiento de la información de negocios, la calidad y la cantidad no son buenos sinónimos. Actualmente el gran entusiasmo que trajo e-mail a las empresas para solucionar la comunicación, está empezando a ser seriamente cuestionado.

En una reciente investigación<sup>12</sup> se ha detectado que para “mantener a alguien informado” la gente prefiere en un 92% el e-mail, versus el 0.8% que prefieren la comunicación cara a cara. El e-mail parecería estar en un segundo plano cuando se requiere intercambiar información personal, o si el objetivo es influenciar, persuadir o vender una idea.

Las conclusiones fundamentales de este estudio fueron:

---

<sup>12</sup> MIT's William Lucas Research

- 1) En una primera aproximación se podría decir que el e-mail hace que las comunicaciones de la organización sean fáciles, rápidas y más eficientes.
- 2) Con el crecimiento de una gran variedad de relaciones informales y de baja intensidad entre la organización y sus empleados y otras relaciones internas y externas a la organización, el e-mail podría considerarse como un nuevo y paradójico desafío del Management.

Por sus características principales de flexibilidad e informalidad, el e-mail se ha transformado en una de las herramientas más poderosas de las relaciones de una Compañía. Hasta ha desintegrado el paradigma de la formalidad en las comunicaciones, donde algunas empresas especifican claramente en sus manuales que la comunicación debe ser cuidadosa, controlada y limitada.

Con el e-mail también se ha acelerado otra tendencia: La información desmedida. Ciertos estudios indican que el manejo de demasiada información es una de las principales causas del estrés en el lugar de trabajo, como así también de la ruptura de las relaciones personales. El origen de la enorme cantidad de información no sólo se da internamente en la Compañía, también en la relación con clientes, proveedores, bancos, y otro tipo de fuentes incluyendo los medios.

Antiguamente solía haber memos y reuniones, ahora además está el e-mail, internet, y otras herramientas con tecnología de avanzada como las Handshelds (Palm Pilot). En el pasado las personas estaban capacitadas para filtrar información, pero ahora les resulta prácticamente imposible

En las organizaciones en general y en estos equipos en particular, se va a requerir gente con una nueva habilidad que tiene que ver con el manejo de la información.

Esto también compete a la tarea de nuestro gerente de proyecto, especialmente si se tiene en cuenta el funcionamiento a distancia del equipo. Cuando a priori se podría visualizar al e-mail, como una solución para mantener “en contacto” a un equipo de colaboradores que

se encuentran trabajando en un proyecto pero en distintos países, esta herramienta moderna y dinámica parecería ser un interrogante a la hora de evaluar su efectividad.

### **Beneficios**

- 1) Eficiencia en costos: en cuanto a sus costos el e-mail es la herramienta más efectiva si se la compara con la videoconferencia y en el otro extremo con las reuniones personales. Bajo un estudio realizado por Intel el costo promedio por cada e-mail enviado es de 4 centavos de dólar.
- 2) Eficiencia en tiempo: Es inmediato, pero no tiene interactividad directa. Muchas veces definir un simple tema requiere enviar tres mensajes y esperar dos respuestas.
- 3) Flexibilidad: Permite enviar información a cualquier persona del planeta en tiempo inmediato.
- 4) Personalizado: Logra un alto nivel de compromiso cuando es dirigido a una sola persona.

### **Inconvenientes**

- 1) Dificultad en procesar demasiada información. Cuando no se responde un mensaje en el mismo momento que es leído o en ese momento no se cuenta con la respuesta, se corre el riesgo de no volver a responder ese mensaje.
- 2) No saber realmente si la persona leyó efectivamente el mensaje
- 3) Una comunicación efectiva dependerá de la calidad y claridad de la persona que redacta el mensaje
- 4) En muchas oportunidades cuando se coordinan actividades con un grupo de colaboradores, el mensaje puede resultar dictatorial y frío
- 5) Limita la confidencialidad de la información
- 6) Pérdida de privacidad: al concebirse el e-mail como una dirección pública se corre el riesgo de no poder filtrar ciertos mensajes no deseados, generalmente externos a las Compañías, que pueden provenir de proveedores de servicios.

- 7) Elemento de Presión: puede muchas veces ser utilizado como factor de presión, exigiendo una respuesta acerca de un tema o evidenciando que no se ha cumplido con cierta actividad. Esto puede ser leído como un síntoma negativo, generando fricciones y malestar en el equipo de trabajo, especialmente porque se sabe que se encuentra todo registrado.

El gerente debe tener en cuenta estos cuestionamientos e intentar utilizar el e-mail con moderación e inteligencia. Deberá considerarlo como un medio potente pero complementario de cualquier otro medio de comunicación.

Se recomienda que en la primera etapa del proyecto se utilicen mayormente las relaciones cara a cara. Esto refuerza la construcción de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, generando un intercambio entre la efectividad en costos versus la calidad de la relación.

### **Recomendaciones para enviar e-mails**

La primer regla sencilla pero esencial para cuando se escriba un e-mail es ponerse en el lugar del lector. Las siguientes son otras recomendaciones a tener en cuenta:

- 1) Aprovechar la línea de asunto del e-mail: Esto hace que alguien lea o no su mensaje. Si el asunto está vacío, es breve (como un simple "hola") o es confuso, el receptor del e-mail puede abrirlo pero estará molesto antes de hacerlo. No haga una copia para todas las personas que ambos conocen. Enviar un e-mail nada más que a las personas a las que realmente quiere que llegue.
- 2) Ir al grano: Evitar que su lector tenga que leer varios párrafos antes de hacer la pregunta clave, anunciar la fecha esperada o informar lo pedido. Es posible que no llegue tan lejos.
- 3) Si debe tratar varios puntos, usar asteriscos, subtítulos o envíe e-mails separados. De este modo podrá responder a cada punto de forma individual y borrar cada mensaje a medida que lo lea.

- 4) Asegurarse que la información importante se haga notar. No esperar, por ejemplo, que todo el mundo detecte la fecha de una reunión futura al término del resumen de un encuentro previo.
- 5) Salvo que esté enviando un e-mail a sus amigos o familiares, redactar para alcanzar un resultado, no para expresarse. Si busca acción, pídala. Si envía información, explique por qué es importante. Si no lo es, entonces no la envíe.
- 6) No use attachments innecesarios: Explique el contenido de los archivos adjuntos en el asunto y en el texto del mensaje. La gente se muestra renuente, en especial en estos días de virus, a abrir los attachments.
- 7) No dejar preguntas obvias sin responder: Si alguien sugiere algo, por ejemplo y se responde para preguntar cuál es la fecha límite o cuándo es una reunión o algo así, habrá seguramente después un segundo e-mail con la pregunta, que no se respondió. Conviene ocuparse de todos los temas importantes la primera vez que aparecen. Esto le facilita las cosas a todos.
- 8) Mencionar el contexto: Es posible que usted sepa de qué está hablando pero ¿lo sabe la otra persona? No esperar que aquella persona recuerde un intercambio de mails que hicieron hace varios meses.
- 9) Prestar atención al tono: Puede pensar que está siendo simpático pero tal vez suene agresivo. O puede pensar que está siendo sintético y profesional pero está siendo brusco o rudo. Esto puede pasar entre colegas o amigos íntimos. Hasta los amigos valoran un agradecimiento o un saludo, en especial, antes de que Ud. diga "no" a algo. Utilice un archivo con firma: Este incluye por lo general su nombre y a una información para contactarse, además de todo lo que Ud. quiera que la gente sepa sobre usted.

### **La videoconferencia**

La videoconferencia permite a un grupo de personas ubicadas en lugares distantes llevar a cabo reuniones como si estuvieran todas en una misma sala. Los participantes se pueden escuchar unos a otros y pueden verse en video. Imágenes de documentos o archivos de computadoras se pueden compartir también por todos los participantes. Un sistema de videoconferencia puede proveer de todas las opciones de presentación y de intercambio de

información que son posibles en una reunión cara a cara. Las reuniones periódicas de directivos son un buen candidato de realizarse mediante videoconferencia.

Un sistema de videoconferencia es una herramienta, como un teléfono o un fax. Pero además representa una arma estratégica en un mercado de información de alta competitividad. Efectivamente, compartir información de manera eficaz y económica es un requisito para sobrevivir en todas las áreas de la industria, negocios, gobierno, educación y entretenimiento.

Cuando hablamos cara a cara con otra persona, obtenemos bastante información de las expresiones faciales, mas que de sus palabras o calidad de voz combinadas.. De hecho, los psicólogos han determinado que cuando hablamos cara a cara, sólo el siete por ciento de lo que es comunicado es transferido por el significado de las palabras. Otro 38 por ciento proviene de cómo las palabras son dichas. Eso deja al 55 por ciento restante de la comunicación tomar la forma de señales visuales.

El problema es que en el ambiente global de los negocios de ahora las comunicaciones cara a cara han llegado a ser una práctica costosa, con un alto consumo de tiempo por lo que es, frecuentemente omitida. Se hace uso entonces de medios como el teléfono, el fax o el módem para satisfacer las necesidades de comunicación corporativas. La videoconferencia ofrece hoy en día una solución accesible a esta necesidad de comunicación, con sistemas que permiten el transmitir y recibir información visual y sonora entre puntos o zonas diferentes evitando así los gastos y pérdida de tiempo que implican el traslado físico de la persona, todo esto a costos cada vez más bajos y con señales de mejor calidad. Estas ventajas hacen a la videoconferencia el segmento de mayor crecimiento en el área de las telecomunicaciones.

### **Beneficios de la Videoconferencia**

El beneficio potencial que representa el reunir personas situadas en diferentes lugares geográficos para que puedan compartir ideas, conocimientos, información, para solucionar problemas y para planear estrategias de negocios utilizando técnicas audiovisuales sin las inconveniencias asociadas de viajar, gastar dinero y perder tiempo,

ha capturado la imaginación de las personas de negocios, líderes gubernamentales y educadores. El utilizar la videoconferencia proporciona ahorro en costos, ahorro en productividad y ganancias estratégicas.

- 1) Ahorros en costos de viajes. Cuando se permanece en el lugar de trabajo y se hace uso de la videoconferencia en vez de viajar, se ahorra a raíz de la reducción en los costos del viaje y de los costos relacionados al viaje - tales como boletos de avión, hotel y alquiler de vehículo.
- 2) Ahorro en productividad. El ahorro en productividad - que tan frecuentemente se pasa por alto en la consideración de los costos de viaje - es la reducción en el tiempo perdido por el empleado con motivo del viaje, como por ejemplo el tiempo empleado en la preparación del viaje, el desplazamiento desde y hacia el aeropuerto, tiempo de vuelo, etc., además de algunas otras ganancias productivas como lo son: Participación de más miembros del personal. Toma de decisiones más expeditiva. Mayor fluidez de la comunicación dentro de la empresa. Reducción de la fatiga y del tiempo de viaje. Evitar la acumulación del trabajo durante la ausencia.
- 3) Ganancias estratégicas: son las fuertes ventajas en competitividad que su organización deriva de la videoconferencia. Sí bien éstas pueden considerarse como ganancias indirectas, esta categoría suele aportar los mayores beneficios de la compañía.

## **E-Lenguaje**

Cuando hablamos de nuevas tecnologías, podemos decir sin temor a equivocarnos, que éstas generan cada vez más un lenguaje específico que hay que entender y conocer para comunicarse de manera eficaz y adecuada.

¿Qué es un lenguaje?. De manera extensiva podemos definirlo como el conjunto de sonidos articulados con los que el ser humano manifiesta lo que piensa o siente. De forma más localizada se puede aplicar al conjunto de señales que dan a entender una cosa.

De la misma manera que en nuestra cultura tradicional nos encontramos con las denominaciones de analfabetismo para aquellas personas que no saben leer y escribir, y,

analfabetismo funcional, para los que entienden de manera básica lo que leen pero no pueden representarlo de manera gráfica –con una merma substancial y apreciable de sus capacidades de comunicación - no sería muy descabellado el pensar, que las nuevas e-sociedades van a generar muy pronto sus e-analfabetos tecnológicos consistentes en grupos de personas que puedan tener reducidas sus capacidades de comunicación debido a un desconocimiento del e-lenguaje utilizado.

De lo visto hasta ahora podemos inferir que el lenguaje resulta primordial a la hora de expresar lo que se piensa o se siente. Dejando un poco de lado la Educación, u otros factores culturales diversos que influyen en una mayor o menor riqueza expresiva, está claro que la restricción o falta de un lenguaje, deja muy reducidas también las capacidades del individuo a la hora de desenvolverse de una manera normal en cualquier evento relacionado con la sociedad, donde el ser humano se desarrolla, interviene y se forja como tal.

Cuando a comienzos del siglo XXI, estamos entrando en la dinámica del espacio globalizado donde la tecnificación ocupa un lugar preponderante en todo el mundo occidental, está cada vez más claro que las nuevas tecnologías empiezan a representar un dominio intelectual sobre países o grupos humanos que carecen de los mismos medios, convirtiéndose en una nueva colonización a gran escala y generando verdaderos ghettos de analfabetismo tecnológico referente al e-lenguaje generado que al estar todo interrelacionado, produce también un atraso económico manifiesto.

Podemos ahora repasar de manera somera alguna de las expresiones a utilizar en el e-lenguaje a modo de kit de supervivencia:

- 1) TICS- Los hay de origen nervioso, pero esto se refiere a la Tecnología de la Información y Comunicaciones.
- 2) E- Prefijo que puesto sobre la palabra que se define, indica que lo que se dice tiene que ver mayormente con lo virtual o electrónico: e-trabajo, e-lenguaje, e-commerce, e-business...

- 3) EMOTICIÓN- Interjecciones y exclamaciones virtuales que denotan el estado de ánimo del que las escribe o chatea.
- 4) VIRTUAL- Mundo de realidad electrónica similar a la física.
- 5) COMUNIDAD VIRTUAL- Grupos afines unidos en portales temáticos.
- 6) PORTAL- Asociación de servicios ofrecida en una única página web.
- 7) WAP- Espacio de página web reservado para telefonía móvil.
- 8) ONJS- El equivalente virtual de las ONGS en el ciberespacio y con la gran diferencia sobre las empresas presenciales que su estructuración es horizontal y no vertical. Las verticales se generan a través de la autoridad, existiendo mando y jerarquización, mientras que en las horizontales el trabajo se distribuye sin necesidad del principio de escalones por jerarquía
- 9) E-MAIL - Correo electrónico.
- 10) SNAIL- Correo tradicional con sobre y sello.

### **Adaptación a la idiosincrasia local**

Muchas veces se utiliza la frase de ‘pensar local y actuar global’ cuando se adaptan productos o mensajes para que sean aceptados en los diversos mercados locales. La idea es que un buen producto, servicio o estrategia de comunicación a nivel global puede ser customizada y tener éxito a nivel local.

Se compara con un churrasco que si la carne es buena, cambiará la forma de ser hecho ya sea asada, frita, muy cocida, con pimienta, etc., pero el éxito está asegurado. Esto no tiene en cuenta que en muchos lugares la vaca es un animal sagrado y que hay millones de vegetarianos, por lo que una customización no es suficiente.

Después de la segunda guerra se generaliza el tráfico de productos por el mundo en forma unificada. Las empresas actúan y piensan en forma global no teniendo en cuenta las diferencias y con ello generando rechazo en algunos mercados. Lo mismo ocurrió con las comunicaciones. Con el tiempo se ha tendido a cambiar este concepto y a distinguir las diferencias de cada mercado<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Gerry Griffin 2002.

Para ello las empresas se interiorizan sobre las costumbres, sociología, política y medios del nuevo mercado y trabajar en estrategias de comunicación y mensajes para el nuevo mercado. Como contrapartida surge la resistencia de los mercados. A modo de ejemplo se menciona la resistencia a las compañías americanas en Europa que fue muy fuerte. Se les consideraba que acarrearían un impacto negativo en lo social, educacional y hasta en la estructura familiar. Estos conceptos reforzaron las bases de la construcción del mercado común europeo como oposición a las corporaciones y al mercado americano.

En la otra vereda se puede observar el éxito obtenido por aquellas compañías que tenían como política actuar como si fueran locales. El actuar local trae una serie de ventajas. No sólo es una fuerte defensa contra la crítica al “imperialismo comercial”. Además se aprovechan los recursos de cada lugar. Muchos de los mejores inventos y conceptos de marketing provienen de empleados de las unidades de negocio extranjeras. Así logran grandes beneficios de estas unidades de negocio y el desarrollo de nuevos negocios.

¿Cómo se logra? Actuando como si pertenecieran a la comunidad local y no como invasores extranjeros. Participan en las actividades locales, se involucran con los temas educativos, e incluso hasta con la religión del lugar.

### **Entendiendo otras culturas**

Si es difícil para los orientales entender la cultura occidental no menos complejo es para los occidentales comprender y respetar otras culturas.

Un ejemplo es la importancia en China de decidir según las reglas del fen shui. El especialista en fen shui es una autoridad cuyas decisiones no se pueden pasar por alto a la hora de disponer de la distribución de las oficinas, la ubicación de los escritorios, el layout de la fábrica, la orientación del edificio, etc. Muchas compañías occidentales han pagado un precio muy alto por ignorar esta costumbre tan arraigada.

McDonald's es otro ejemplo de la compañía globalizada que piensa como local a la hora de modificar su terminología, menús, etc. Desde la hamburguesa kosher, hasta la ensalada

de pasta o la invitación a la inauguración del hombre Bomo que hace bailes y ceremonias para la lluvia en Malasia.

## **X. Consejos y recomendaciones para miembros de equipos virtuales**

Si bien la era de los equipos virtuales se encontraría reemplazando a la era de la predominancia de los equipos presenciales, sería recomendable establecer una transición para los trabajadores, a fin de transitar por esta nueva etapa lo más eficazmente posible.

Una de las características de estos trabajadores es que han pasado de la organización tradicional a los modos virtuales sin tener conocimientos de las técnicas específicas necesarias y sin ejemplos ni referentes dado lo reciente del fenómeno. No obstante, de la bibliografía y artículos especializados, así como también de la experiencia y de las ofertas laborales surgen competencias y habilidades especiales necesarias para gerenciar un equipo virtual.

Se brindan a continuación algunos puntos a tener en cuenta por aquellos trabajadores que se incorporan a la era de los equipos virtuales.

- Invertir tiempo en el comienzo de la relación. Nada mejor que comenzar con contacto personal para afianzar una nueva relación
- Estar en permanente contacto. Esto significa, disciplina, disciplina y disciplina. Muchos jefes acuerdan un programa para contactar a los miembros del equipo y lo cumplen al pie de la letra. Los encuentros cara a cara al menos una vez por mes construyen en la relación de ambas partes
- Ser claro en el planteo de los objetivos a alcanzar. Ambas partes necesitan entender con precisión que puntos deben ser resueltos localmente y que otros deben elevarse.
- Ser seguro de uno mismo. No esperar que el jefe tome las decisiones de uno e intentar hacerse cargo de la mayor cantidad de temas a resolver.

- Eliminar los pendientes. Si algún tema importante necesita sacarse a la luz, tratarlo inmediatamente, de ser necesario cara a cara. Cuanto más tiempo de mantenga un problema sin solución, se va haciendo cada vez mas grande y tedioso.
- Empatía. Considerarse a uno mismo como un mal entendedor. Esto va a permitir confirmar que cada diálogo/comunicación haya sido entendida correctamente. La comunicación virtual carece de algunos elementos fundamentales de la comunicación cara a cara.
- Evitar aplazar los temas. No pensar que los problemas van a desaparecer, o se van a discutir en la próxima visita del jefe. El flujo del trabajo no puede esperar. Hacerse siempre cargo de los temas mientras uno pueda.
- Evitar el pánico virtual. Existen fuertes barreras en el mundo virtual. No dejen que lo interfiera, acepte que existen y conviva con ellos.
- Prepararse para nuevas formas de aprendizaje y/o seguimiento: coach – e-Learning, es decir para los nuevos mecanismos de transferencia de conocimiento en equipos virtuales.

## **XI. Nuevos mecanismos de transferencia de conocimientos**

El reciclaje continuo forma parte de la misma actividad laboral. Sin quitar importancia y valor a la tradicional formación presencial, que en muchos casos resulta idónea, la formación on-line, el e-Learning y el e-coaching se han ido extendiendo en la formación continuada de directivos, técnicos y profesionales.

### **E-Learning**

El E-Learning es una forma de aprendizaje basada en la Red que nos facilitan las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Si pensamos sólo en Internet, podemos caer en el error de pensar que E-Learning y Plataformas son algo inseparable y no es así. Las plataformas cumplen misiones específicas y si queremos que cumplan otras, hemos de recurrir a herramientas y aplicaciones generalmente muy caras, no pensemos sólo en Internet, ni sólo en Tecnología.

Si pensáramos más en el Contenido, en la Pedagogía y en la Metodología adecuadas a cada uno de nuestros destinatarios, seríamos capaces de hacer un excelente E-Learning con otros medios más creativos. Pero primero hay que analizar cuando sirve la aplicación de este método.

El E-Learning está claramente orientado a la formación en tecnologías de la información, aunque su peso relativo se está reduciendo paulatinamente por el crecimiento en otras áreas.

La mayoría de las empresa de sectores de tecnologías menos avanzadas se encuentran en fase emergente, y aún no han iniciado o están empezando proyectos de E-Learning. En las empresas de sectores de más desarrollo tecnológico, el E-Learning representa entre el 5% y el 10% de la formación, con tendencia a crecer de manera importante en los próximos años. Y en las grandes empresas del sector financiero y las telecomunicaciones (ya en clara fase de madurez), el E-Learning representa entre el 20% y el 30% de la formación.

Más allá de datos cuantitativos, la opinión de los responsables de recursos humanos y formación de las empresas señalan importantes cuestiones que tienen que ver con las principales barreras que se encuentran a la hora de desarrollar el E-Learning. Los frenos que han retrasado hasta ahora su desarrollo son básicamente de tres tipos: tecnológicos, culturales y pedagógicos.

Los frenos de tipo tecnológico tienen que ver con las infraestructuras de comunicación, es decir, velocidad y fiabilidad de las comunicaciones, seguridad de accesos, y a nivel interno de las empresas, las reticencias por parte de los departamentos de sistemas. Las barreras de tipo pedagógicas se observan en varios apartados, desde la necesidad de superar la fase de fascinación por la tecnología, para centrarse en contenidos y pedagogía, hasta la falta de conocimientos sobre metodologías de aprendizaje en modalidad on line.

Existe también barreras a la hora de adecuar el E-Learning al aprendizaje efectivo según las tareas y las competencias, o la constatación, por parte de estos responsables de formación, de la dificultad para concentrarse ante la pantalla más de 20 minutos seguidos, o la excesiva flexibilidad que puede producir desconcierto en el alumno.

Finalmente, desde el punto de vista cultural, un elemento muy importante es el rechazo a formarse a través de la computadora y a una formación recibida que ha sido principalmente presencial, lo que provoca cierto sentimiento de soledad ante la computadora.

La elección de una u otra modalidad (presencial o a distancia) formativa depende de las características de cada proyecto (objetivos, destinatarios, áreas formativas, etc.) y que la formación presencial no será sustituida por el E-Learning.

### **La formación será virtual y presencial<sup>14</sup>**

Los responsables de formación de las principales empresas tienden a considerar que el modelo de futuro para la formación empresarial será una combinación de la modalidad presencial, con o sin apoyo multimedia, con el denominado E-Learning (teleformación). De hecho, el e-Learning ocupa hoy día en las empresas el espacio dejado por la formación a distancia tradicional, cada vez más en desuso.

Por otro lado, en las empresas medianas se están iniciando proyectos de e-Learning para no perder la estela de la formación on-line. A pesar del notable crecimiento del e-Learning en casi todos los sectores, son las empresas de más de 2.000 trabajadores, de los sectores de las Telecomunicaciones y los Servicios Financieros, las que desarrollan los mayores proyectos de teleformación.

---

<sup>14</sup> Gerardo Neistat Berman

## **El coaching Virtual**<sup>15</sup>

Cuando el “training” (formación, entrenamiento) es combinado con el coaching (preparación, asesoramiento individual) los individuos incrementan su productividad. Centrándonos en el e-coaching el problema se encuentra en como proveer un coaching efectivo a un grupo bastante extenso y geográficamente distante.

El coaching que permite el uso de la Web combina tanto la vieja como la nueva tecnología. El coaching tiene lugar por vía telefónica pero con el apoyo de internet. Con la ayuda del teléfono se permite llegar a una fuerza de trabajo muy diseminada y es más barato que el coaching cara a cara. Más importante todavía es que las discusiones en el teléfono apoyan la naturaleza confidencial del asesoramiento, permitiendo a los usuarios hablar sobre temas potencialmente sensitivos. Pero la base de datos on-line asiste al responsable durante la sesión telefónica para que pueda identificar puntos clave que se pueden evaluar juntos.

Un error que se ha producido con el e-Learning, es que se ha puesto mucho énfasis en la tecnología que carece de los elementos claves para la implicación y aceptación humana.

El coaching que se sirve de la Web usa la tecnología de un modo diferente para unir a la gente, mejorar sus conversaciones y dar mayor vigor a la colaboración entre dos personas.

## **XII. Conclusiones del trabajo**

La era de los equipos de trabajo que se ubicaban en un mismo edificio se encuentra en proceso de transformación. En lugar de sólo trabajar con gente que está en diferentes pisos, ahora también trabajamos con personas ubicadas alrededor del mundo. Por ello deberíamos aprender a trabajar de una manera efectiva con gente que no se encuentra en el mismo lugar. Así mismo, deberíamos crear equipos de trabajo electrónicos cohesionados. Estos equipos, armados con nuevas tecnología y nuevos métodos,

---

<sup>15</sup> Josep Lozano (AEFOL)

podrían generar en las compañías una ventaja competitiva, dadas las nuevas reglas de juego en que nos encontramos inmersos .

Como hemos mencionado en el objetivo, el presente trabajo intenta responder la siguiente pregunta: **¿qué características y qué consideraciones especiales deberían tener en cuenta las personas responsables de llevar adelante los equipos virtuales, para que éstos funcionen de la manera más efectiva?**

En primer lugar, la organización debería plantearse si los equipos virtuales son realmente una solución generalizada o si deberían analizarse con mayor profundidad, según sea el caso, la viabilidad de ser llevados a cabo a través de equipos virtuales.

También deberían analizarse la real conveniencia del e-trabajo, y prestar especial atención a las distintas habilidades y competencias diferenciales que mayormente deberían tener los miembros del equipo, en especial el “e-responsable”.

La figura del responsable de equipos virtuales es uno de los muchos perfiles profesionales emergentes que están surgiendo en la sociedad de la información. Las nuevas tecnologías hacen desaparecer la obligación de coincidir en el espacio y en el tiempo, pero también imponen nuevas leyes y condicionantes. Ellos suponen que estos profesionales viven inmersos, aun sin saberlo, en estructuras de trabajo que precisan nuevas formas de organización.

Para los e-responsables la distancia, la virtualidad y las diferencias culturales deberían convertirse con el tiempo en oportunidades y desafíos. Dominarlas exige conocimientos y práctica y así es como aparecen nuevas necesidades de formación continua para garantizar la profesionalidad, especialización y recambio profesional de estos “**e-responsables**”.

En el siguiente cuadro se resumen las competencias y habilidades que hemos considerado necesarias para ocupar el puesto de responsable de un equipo virtual.

Area de Competencia	Habilidades	Conocimientos deseables
Conceptos	<p>Ser capaz de comprender características diferenciales del entorno virtual, entendido como espacio virtual común de trabajo donde operan equipos de trabajo dispersos geográficamente que utilizan las nuevas tecnologías como medio fundamental de comunicación.</p> <p>Conocer, seleccionar y aplicar las tecnologías mas adecuadas de acuerdo a las necesidades de comunicación del equipo virtual.</p> <p>Saber crear y mantener un espacio virtual común de trabajo y garantizar su mantenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer el concepto de e-trabajo y las dificultades y oportunidades del mismo.</li> <li>● Entender como afectan la distancia y las diferencias culturales al funcionamiento de los equipos e identificar sus problemas específicos.</li> <li>● Gestión eficaz de tecnologías de la información y comunicación.</li> <li>● Conceptos de gestión de espacios virtuales de trabajo</li> </ul>
Dirección	<p>Capacidad de articular una visión del proyecto y de la organización.</p> <p>Capacidad para aglutinar ideas y personas bajo los objetivos corporativos.</p> <p>Visualizar y lograr resultados.</p> <p>Conseguir y mantener confianza y adhesión de los miembros del equipo.</p> <p>Facilitador de la participación de los miembros del equipo en los procesos de toma de decisiones y asunción de responsabilidades.</p> <p>Poder cumplir con objetivos de control de tiempos y procesos d trabajo.</p> <p>Seleccionar correctamente a los integrantes del equipo.</p> <p>Crear y mantener el espíritu de equipo.</p> <p>Dirigir un ambiente multicultural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conceptos básicos de dirección a distancia: Técnicas de dirección por objetivos, Técnicas para desarrollar la capacidad de liderazgo</li> <li>● Nociones de inteligencia emocional</li> <li>● Conocimientos básicos en Recursos Humanos</li> <li>● Técnicas de gestión de equipos a distancia.</li> </ul>
Planificación y gestión	Ser capaz de combinar los recursos humanos, económicos y técnicos necesarios para cumplir los objetivos previstos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Técnicas de planificación, monitorización y control adaptadas a la distancia</li> </ul>

	<p>buscando calidad y eficacia máxima.</p> <p>Identificar y desarrollar las competencias de los miembros del equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos en gestión administrativa y presupuestaria</li> <li>• Planificación e Implementación de Planes de Formación y desarrollo profesional</li> </ul>
Coordinación	<p>Ser capaz de trabajar y hacer trabajar en red salvando limitaciones organizativas y jerárquicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de organización de trabajo colectivo</li> <li>• Método de seguimiento y evaluación de equipos remotos.</li> </ul>
Comunicación	<p>Saber aplicar técnicas y medios de comunicación para paliar la pérdida de interacción física y de contactos presenciales verbales y no verbales entre los miembros del equipo.</p> <p>Capacidad para escuchar, entender, analizar y desarrollo creativo para hacer propuestas que respondan a las necesidades del cliente.</p> <p>Capacidad para entender y transmitir claramente al equipo el trabajo solicitado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicología de la comunicación humana (presencial y no presencial)</li> <li>• Eficacia de las distintas herramientas de comunicación</li> <li>• Reglas básicas de comunicación a distancia</li> <li>• Técnicas de negociación a distancia.</li> </ul>

### XIII. Para futuras investigaciones

El tema de los equipos virtuales ofrece un amplio panorama para investigación. Podemos decir que hemos trabajado algunos aspectos de los equipos virtuales interculturales pero quedan pendientes otros aspectos relevantes para investigar. Se mencionan a continuación sólo algunas áreas de oportunidad:

1. Holgazanería social (free riding) en los equipos virtuales.
2. Proceso de negociación en equipos virtuales.
3. Relación entre los diferentes tipos de tareas y medios de comunicación.
4. La evolución de los medios de interacción y la evolución en la elección de medios.



5. Efectos de medios de comunicación sincrónicos (Lotus Notes, teléfono, chats, videoconferencia) en el desempeño y manejo de conflictos de los equipos virtuales.
6. Efectos de combinaciones de tipo de tarea y medios utilizados con la coordinación temporal que enfrentan los equipos virtuales.
7. Identificación de componentes de los procesos de desarrollo del equipo que tienen efecto en el conflicto y en el manejo de conflicto.
8. Surgimiento e implantación de normas en los equipos virtuales.
9. Relación entre confianza/desconfianza y comportamiento del equipo virtual.

#### **XIV. Bibliografía**

- Josep Lozano (AEFOL) . 2001.
- Gerardo Neistat Berman . 2002.
- Jonas Riddetrale y Kjell Nordstrom, El Talento mueve al Capital, 2000
- Lee Krajewski Operations Management: Strategy & Analysis, 6/e.
- D. Middleberg, Reputation Management: Winning PR in the wired world; McGrawll.2001
- MIT's William Lucas Research.
- Gerry Griffin, Reputation Management. 2002.
- Leonardo Shvartstein, Diseño de las Organizaciones, 2000
- [WWW.evirtualwork.net.com](http://WWW.evirtualwork.net.com)
- La Vedeoconferencia [http://www.disanet.com/Video\\_Conferencia.htm](http://www.disanet.com/Video_Conferencia.htm)
- DeSanctis, G., & Monge, P.. Introduction to the special issue: Communication processes for virtual organizations. Organizational Science. 1999.
- Duarte, D. L., & Tennant-Snyder, N.. Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed. San Francisco, CA: Jossey Bass.2000.
- Iacono Suzane y Suzanne Weisband. Developing Trust in Virtual Teams. 30tAnnual Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, 1997.
- Jarvenpaa Sirkka. Is Anybody Out There? Antecedentes of Trust in Global Virtual Teams. Journal of Management Information Systems. 1998.
- Kayworth Timothy; Leidner,Dorothy. Leadership effectiveness in global virtual teams.Journal of Management Information Systems. 2001.
- Montoya-Weiss, Mitzi; Anne P Massey; Song,Michael. Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. Academy of Management Journal. 2001.
- Parker, Sharon;Wall Toby; Cordery John; Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. Journal of Occupational and Organizational Psychology; Leicester; Nov 2001
- Yoo, Youngjin. Developments of transactive memory systems and collective mind in virtual teams. International Journal of Organizational Analysis. 2001