

**UNIVERSIDAD DEL CEMA  
Buenos Aires  
Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Ingeniería Informática**

**EQUIPOS VIRTUALES DE TRABAJO**

**Gastón A. Addati**

**Septiembre 2017  
Nro. 618**

**[www.cema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.html](http://www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html)  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>**



## **Equipos Virtuales de Trabajo**

**Gastón A. Addati\***

### **Resumen**

En este documento se definirá que es un equipo virtual de trabajo y cómo se relacionan estos equipos virtuales con las organizaciones. Se brindará una clasificación y se describirán características inherentes a los equipos virtuales. Se mencionarán los factores críticos de éxito para una correcta gestión de Equipos Virtuales de Trabajo, con individuos que trabajan geográficamente dispersos. Conceptos que abarcan no sólo a proyectos de tecnología, sino en general.

### **Equipos Virtuales de Trabajo**

Un equipo virtual de trabajo (o virtual team) es un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente con un propósito compartido, a través del espacio, tiempo, y límites de la organización utilizando Tecnología (Jessica Lipnack & Jeffrey Stamps, 2008).

El advenimiento de las nuevas tecnologías de comunicaciones, sobre todo con la aparición de Internet, han resultado muy positivas para la expansión de nuevos negocios y proyectos. Las compañías multinacionales, por ejemplo, ya no tienen barreras físicas que impiden el trabajo, la relación y la comunicación entre sus mismos empleados dispersos por el mundo, ni tampoco lo tienen con sus clientes y socios de negocios (Partners).

El trabajo en equipo y los proyectos se han vuelto una cosa cotidiana y si bien es aún más que común que se realicen las típicas reuniones de trabajo “face-to-face” o presenciales, cada día puede notarse con más frecuencia, que las mismas tienden a realizarse por teléfono, por chat, por video conferencia, e incluso las nuevas tecnologías de video conferencia permiten unir oficinas virtuales, con pantallas gigantes, donde pareciera que la reunión se lleva a cabo de manera presencial.

---

\* Los puntos de vista expresados en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de su autor y no necesariamente expresan la posición de la Universidad del CEMA.

Términos como “call”, “Call-meeting”, “Conference”, “Meeting”, etc. están cada día más instaurados dentro de las compañías donde no hay tiempo para reunirse físicamente (de manera presencial), porque que hay que resolver problemas, negocios y determinadas cuestiones inherentes a un proyecto en muy poco tiempo. Los tiempos apremian y las decisiones deben tomarse de una forma rápida y efectiva. Mucha gente ve a las reuniones presenciales como algo que no es productivo, porque suele perderse mucho tiempo y las reuniones suelen dispersarse si no se encuentran claramente estructuradas y son bien ejecutadas.

Los equipos virtuales de trabajo permiten<sup>1</sup>:

- 1) **Reducir Costos:** porque los empleados no requieren viajar, ni gastar en transporte (sólo por mencionar algunos puntos)
- 2) **Acortar los tiempos de los procesos:** porque muchas tareas pueden hacerse en forma paralela, y distribuída, optimizando los tiempos.
- 3) **Incrementa la innovación:** porque permite que sus mismos empleados mejoren procesos internos en forma permanente y sumen valor agregado acortando distancias y optimizando tiempos.
- 4) **Aprendizaje continuo:** porque los conocimientos se comparten en toda la organización y las mejores prácticas son puntos clave para el desarrollo y el crecimiento.

---

<sup>1</sup> Extraído del libro de Virtual Teams, de Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps, NetAge, 2008.

Cuando se habla de los Equipos Virtuales de Trabajo, se pueden diferenciar 2 (dos) grandes aspectos que se encuentran muy relacionados:

- 1) ***Organizaciones Geográficamente Distribuidas:*** donde la organización posee empleados dispersos en diferentes países y donde estos empleados comparten uno o más objetivos y además comparten uno o más Gerentes, personas que son responsables de una la estructura determinada que se encuentra dispersa.
  
- 2) ***Equipos de Proyecto Geográficamente Distribuidos:*** En este caso, los miembros del equipo de proyecto, que también interactúan entre si utilizando tecnología, no necesariamente forman parte de la misma organización, sino que existe generalmente interacción con personas que forman parte de otras organizaciones. Estas organizaciones pueden ser: Clientes, Socios, o Proveedores.

Ambos aspectos tienen muchas cosas en común, por ejemplo, que ambas utilizan las tecnologías para comunicarse diariamente sin importar las distancias, pero desde el punto de vista de objetivos y necesidades son diferentes.

Las organizaciones geográficamente distribuidas requieren que sus empleados trabajen e interactúen sin límites de distancias generalmente para mejorar procesos internos, acortar costos, y ser más eficientes en la colaboración, facilitando para ello el uso de las tecnologías informáticas y de comunicaciones para evitar viajes y gastos y por otro lado para acortar tiempos (tal como se explicara anteriormente). Los objetivos de la organización pueden cumplirse, sin necesidad de ejecutar un proyecto, pero si deben estar soportados por el trabajo operacional<sup>2</sup>.

Los equipos de proyecto geográficamente distribuidos en cambio, tienen como fin el cumplimiento de los objetivos del proyecto que fueron aprobados por alguna empresa, dentro de los plazos, alcances y costos previstos y requiere para ello una correcta gestión e involucramiento de diferentes organizaciones y personas que pueden encontrarse dispersas geográficamente. Aquí el objetivo es la correcta aplicación de procesos, técnicas y herramientas para que el proyecto sea satisfactorio.

---

<sup>2</sup> La metodología PMI (Project Management Institute) establece que un proyecto es un esfuerzo temporal para producir un único producto, servicio o resultado único. Mientras que también se diferencia del "Trabajo Operacional" que son todas aquellas actividades repetitivas realizadas por una organización para que la misma funcione (Actividades de soporte a la organización).

Es necesario aclarar por otra parte, que existe una clara diferencia entre un equipo virtual de trabajo y un tele-trabajador o más conocido como “Teleworkers”.

Los tele-trabajadores son personas que trabajan en sus casas, seguramente utilizando tecnologías ubicuas, pero trabajan para cumplir otros objetivos, donde no interactúan con grupos de trabajo o equipos de proyecto, sino que trabajan “solos” o aislados generalmente y son medidos por el cumplimiento de objetivos que son individuales y los cuales son revisados por algún responsable o por el empleador, con cierta frecuencia.

Deborah Duarte y Nancy Snyder en el libro “Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed, Third Edition” (John Wiley & Sons, Inc., 2006.) establecen una clasificación de 7(siete) tipos de equipos virtuales, que a continuación detallaremos:

### **Clasificación de los equipos virtuales de trabajo:**

- I. **Networked teams:** Este tipo de equipo virtual, es el que generalmente utilizan las consultoras, cuando ensamblan a un grupo de individuos para cumplir un objetivo o propósito en común. La característica principal de este tipo de equipos es que la relación entre los miembros es difusa porque se arman y desarman rápidamente, aunque, por otro lado, cada miembro del equipo con su experiencia, ayuda a crear valor, innovación y creatividad para brindar soluciones rápidas a un problema determinado.
  
- II. **Parallel teams:** Este tipo de equipo virtual, tiene una semejanza al descrito anteriormente, porque los miembros de los “Parallels Teams” son individuos que se juntan para un fin determinado, y por lo general tienen como objetivo resolver un problema concreto y/o brindar recomendaciones. Queda establecida una clara diferencia entre los equipos virtuales de proyectos y los equipos “parallels teams”, ya que los miembros de este último NO forman parte del equipo de proyectos, y sólo intervienen un corto tiempo y tienen un objetivo específico. Trabajan de forma paralela para brindar respuestas a posibles problemas y en su defecto para realizar recomendaciones.

- III. **Project or product development teams:** Este tipo de equipo virtual es el que se denomina “Equipo Virtual de Trabajo o de Proyecto”, porque son los individuos que llevan adelante las tareas y trabajan en forma colaborativa, cada uno en su sitio de trabajo (diferentes países) pero que virtualmente trabajan y ponen sus esfuerzos para cumplir con los objetivos y las tareas que les son impartidas. Los roles y funciones están claramente identificados dentro del proyecto y además, los individuos podrían eventualmente trabajar en varios proyectos al mismo tiempo. La diferencia es que tienen sentido de pertenencia.
- IV. **Work, functional, or production teams:** Son equipos virtuales que forman parte del proyecto, pero cada miembro pertenece a un área diferente, por ejemplo: Finanzas, Compras, IT, Administración, etc. Estos individuos forman parte del proyecto, no como el punto anterior, generando o produciendo entregables, sino que tienen responsabilidades identificadas cada uno en su sector o departamento. Desde luego entre estos miembros muchas veces no se conocen porque trabajan en países diferentes, pero sí interactúan utilizando la tecnología para apoyar las actividades del proyecto en cuestión.
- V. **Service teams:** Son comúnmente identificados como “Call Centers” o centros de atención a clientes, donde las 24hs del día puede brindar soporte o asistencia en algún tema específico. Muchos de estos centros operan de manera centralizada en algún país que resulte estratégico para la compañía, y desde allí brindan servicios post-venta o de soporte a cualquier país del mundo. Los individuos que trabajan en estos centros, trabajan virtualmente haciendo uso de las TICs<sup>3</sup> para cumplir con los objetivos que generalmente son de corto plazo y en su defecto de resolución inmediata.
- VI. **Management Teams:** Los Gerentes o las áreas de management de las organizaciones pueden eventualmente estar dispersas, no sólo a nivel país, sino también a nivel mundial. El propósito principal de este tipo de equipos virtuales, es proveer soporte, información y toma de decisiones a nivel mundial. Dado que

---

<sup>3</sup> Entiéndase TICs como “Tecnologías de la Información y Comunicaciones”.

las organizaciones están dispersas por el mundo, suele segmentarse dichas responsabilidades a nivel Continente, a Nivel Región. El propósito de este tipo de equipo virtual es colaborar de manera regular para alcanzar los objetivos y metas de la organización a nivel mundial y por otro lado sin descuidar las cuestiones de gerenciamiento del día a día dentro de la organización

- VII. **Action Teams:** Este tipo de equipo virtual, ofrece respuestas inmediatas ante determinada situación de crisis. Son equipos diferentes a los mencionados y descritos anteriormente porque este tipo de equipo virtual se forma usualmente para resolver un problema específico y de urgencia, los miembros del equipo pueden ser individuos de cualquier parte de la organización que puedan ayudar a resolver el incidente.

Se explicará a continuación, por qué una organización debería utilizar Equipos Virtuales, y en su defecto, y cuáles son sus ventajas, que en algunos casos puede verse como “ventaja competitiva”<sup>4</sup>

- 1) **Los mejores empleados o especialistas de la organización están ubicados en cualquier parte del mundo y no necesariamente tienen que estar en nuestro país:** No importa la ubicación física del recurso humano, sólo importa que pueda trabajar para el proyecto, proveyéndole de herramientas y recursos para poder hacerlo de manera correcta en el momento indicado.
- 2) **Los empleados demandan a sus organizaciones, cada día mayor flexibilidad:** Debido a que muchas veces los empleados se ven forzados a cambiar sus horarios habituales de trabajo, para poder participar de conferencias, y reuniones virtuales, muchos de ellos requieren tener cierta flexibilidad sobre todo con los horarios laborales. Esto puede ser una ventaja para la organización porque sus empleados se comprometen de otra forma, y existe mayor involucramiento, si saben que no están siendo controlados todo el tiempo. Los

---

<sup>4</sup> Se refiere al término de Ventaja Competitiva, introducido y definido por Michael E. Porter en su libro “Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”, (GRUPO PATRIA CULTURAL) ALAY EDICIONES, 2002 (aunque existen varias ediciones, en diferentes idiomas).

objetivos se cumplen de igual manera, porque el empleado muchas veces no necesita estar físicamente en su oficina para resolver los problemas.

- 3) **Aumento de la productividad:** Dado que los empleados no necesitan viajar para participar en los proyectos, puede interactuar con varios proyectos en forma simultánea y desde un solo lugar, generando de esta forma, un aumento de la productividad y reducción de costos para la organización, que con un solo recurso realiza tareas que podría demandar más individuos.
- 4) **Ventaja de que el horario laboral no sólo se limita a 8hs diarias:** Del mismo modo que los empleados generan mayor productividad por no viajar y por trabajar en varios proyectos en forma simultánea, debido a que disponen de tecnologías portátiles como notebooks y diferentes medios de acceso, muchas veces los empleados trabajan más allá de las 8hs diarias pactadas, y la organización genera ventaja competitiva porque podría eventualmente atender a sus clientes por fuera de los horarios habituales.
- 5) **Incremento de las estructuras de la organización:** Muchas veces las estructuras organizacionales deben ser modificadas porque el negocio demanda Equipos Virtuales Geográficamente dispersos y muchas veces agrupados por regiones. Esto puede conllevar también a nuevas expectativas y más posibilidades de crecimiento y re ubicación de recursos (individuos) que quieran desarrollarse en otros países.
- 6) **La globalización como ventaja en el mercado:** que una empresa expanda sus servicios debido a la capacidad de operar con equipos virtuales de trabajo, genera una ventaja significativa y sus mercados se abren al mundo por medio de la globalización.

### **Factores Críticos de Éxito en Equipos Virtuales de Trabajo:**

Dado que se ha brindado una descripción sobre la definición y clasificación de los equipos virtuales de trabajo, ya sea para empresas o proyectos, se brindará a continuación, un detalle sobre cuáles son los factores críticos de éxito para los Equipos Virtuales de Trabajo:

- ✓ ***Existencia y Aplicación de estándares:*** hace referencia a la aplicación de estándares para una correcta gestión de proyectos, en conjunto con sistemas de información capaces de recolectar, procesar y distribuir información, a tiempo para un correcto seguimiento del proyecto. Algunos estándares a utilizar podrían ser:
  - *Definición de requerimientos*
  - *Estimación de costos*
  - *Compras*
  - *Planificación del Proyecto (documentos relacionados)*
  - *Reportes*
  - *Elementos de control*
  
- ✓ ***Utilización, optimización y mejor uso posible de las TICs para gestionar correctamente las comunicaciones, reuniones y documentación del proyecto:*** hace referencia a la aplicación de herramientas basadas en TICs para unificar y utilizar una plataforma común para todo el equipo de proyecto.
  
- ✓ ***La existencia de una base de “Lecciones Aprendidas”:*** Vinculado al primer punto, se refiere a la re-utilización de toda la información posible para evitar fracasar o equivocarse en aspectos que previamente han ocurrido. Dicha información podría estar unificada en los sistemas Informáticos mencionados en los puntos anteriores, o simplemente podría estar documentada como información de proyectos que ya han finalizado.
  
- ✓ ***Una correcta transmisión, documentada, de especificación de objetivos y metas claramente identificadas para el proyecto:*** Este punto se refiere a una correcta comunicación y distribución de la información por parte del Project

Manager del proyecto, a todos los integrantes del equipo de trabajo. Se encuentra directamente vinculado a la gestión del proyecto, pero es importante destacarlo para que cada individuo sepa que debe hacer y qué momento.

- ✓ ***Identificación clara de roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo virtual:*** Para evitar confusiones, malos entendidos y cualquier otro problema que pueda ocurrir durante cualquier etapa del proyecto, vinculado al desconocimiento de la estructura organizacional o del proyecto.
  
- ✓ ***Políticas de Recursos Humanos que sean generales y justas para todo el equipo:*** Relacionado a normas de convivencia que forman parte de la cultura organizacional, para un correcto establecimiento de normas claras y comunes a todo el equipo de proyecto, independientemente del lugar geográfico en que se encuentran.
  
- ✓ ***Conocimiento de la cultura de los individuos que viven en otros países:*** ayuda al mejoramiento, la comunicación y la integración de las personas, debido a que se conocen ciertos parámetros de conducta que pueden hacer al desempeño de las personas en un proyecto. Muchas veces también permite trabajar mejor sobre el desarrollo de un equipo de proyecto.
  
- ✓ ***Desarrollo de la confianza y del conocimiento del equipo de proyecto:*** Vinculado al punto anterior en cierto aspecto, este punto se basa en la confianza que también se requiere fomentar en cualquier equipo presencial, sólo que las distancias tienen un factor más importante al momento de delegar. También es importante que las personas que forman parte del equipo virtual, tengan los conocimientos necesarios no sólo para desarrollar las actividades del proyecto, sino que también tengan la habilidad de poder integrarse de forma inter-personal con los otros miembros del equipo virtual, y para ello, como veremos más adelante, se requiere de ciertas habilidades Soft (o habilidades blandas) que pueden desarrollarse mediante la capacitación.
  
- ✓ ***Competencias de liderazgo para gestionar equipos a distancia:*** Si bien es sabido lo complejo de liderar equipos, puntualmente el liderazgo a distancia,

requiere de cierta capacidad adicional para poder lograr cumplir, no sólo con los objetivos del proyecto, sino fundamentalmente con todos los puntos mencionados anteriormente, los cuales se encuentran estrechamente vinculados y los cuales deben ser coordinados y gestionados por el Gerente de proyecto asignado al equipo virtual.

### **Conclusiones generales.**

El desafío de las empresas globales es coordinar equipos y proyectos a distancia, pero para ello se necesitan de las tecnologías de la información y comunicaciones (TICs) y se requieren nuevas técnicas de administración, ya que las metodologías analizadas no contemplan ciertos aspectos importantes a la hora de gestionar equipos a distancia.

Los equipos virtuales de trabajo con miembros dispersos geográficamente en distintos países, pueden generar ventaja competitiva a las organizaciones globales, porque a bajo costo y de manera remota se podrían implementar proyectos que, de realizarse en forma tradicional, tendrían otros costos e implicancias.

También aportan algunas otras ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
Ahorro económico en viajes / Transporte	La adaptación psicológica al trabajo virtual no es simple
Reclutamiento y uso de perfiles expertos para implementar los proyectos	Difícil control y seguimiento del proyecto
Las organizaciones son más eficaces y generan ventaja competitiva, muchas veces expandiendo los horarios de trabajo y generando mayor productividad de sus empleados.	Se encuentra limitado por el uso de las tecnologías. Cualquier problema o limitación en el uso de las herramientas, tiene alto impacto sobre el proyecto
Comodidad para el trabajo. Los miembros del equipo pueden trabajar, incluso, desde sus propios hogares.	Esfuerzo adicional para la utilización de habilidades blandas: Comunicación, Liderazgo, Motivación, etc.
Medio Ambiente. Como producto del No	Problemas de entendimiento al utilizar

transporte, y de disminuir la cantidad de impresiones en papel porque todo se encuentra en digital, ayuda al impacto ambiental	tecnologías como Chats y Corre Electrónico
--	--

### **Referencias bibliográficas:**

Addati, Gaston A. (2016). Gestión de Proyectos de Tecnología con Equipos Virtuales de Trabajo (virtual Teams). Buenos Aires. Ed: Dunken.

Duarte Debora & Snyder Nancy “Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed, Third Edition

Lipnack, J. Y Stamps J (2000). Virtual teams. People working across boundaries with technology. Second edition. John Wiley and Sons, Inc, EUA.

Harvard Business School (2001). Virtual Communication. En: Harvard Management Communication Letter, Diciembre de 2000.

Disponible en:  
<http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=2122&t=knowledge&sid=0&pid=0>.

Project Management Institute. (2008), Project Management Body of Knowledge 4<sup>th</sup> ed. (PMBOK), Pennsylvania, USA

Siebrat, Hoegl, Ernst, 2010. Como dirigir equipos virtuales.

Disponible en:  
<http://www.ean.ucr.ac.cr/Articulos/Administracion/Como%20dirigir%20equipos%20virtuales.pdf>