



*Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires*



Cero Creatividad 

GLOBALIZACIÓN, MOVILIDAD Y EQUIPOS DE TRABAJO

**MATERIA: CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
TRABAJO PRACTICO FINAL**

EQUIPO: CERO CREATIVIDAD

FACILITADORA: LILIANA VÁZQUEZ

INTEGRANTES:

Auer, Alejandra Denise
Pagadizabal, Jorge
Nicolet, Marcos
Alonso, Monica
Echeverría, Pilar
Litwin, Virginia

GLOBALIZACIÓN, MOVILIDAD Y EQUIPOS DE TRABAJO

INDICE

Propósitos del trabajo

Metodología

Introducción

Globalización

Movilidad

Equipos de trabajo

Interrelación entre globalización, movilidad y equipos de trabajo

Equipos de trabajo multi – culturales

Incidencia de las variables de tiempo y lugar en los equipos de trabajo

Formación de Virtual Teams

Herramientas Informáticas

Conclusión grupal

Conclusiones individuales

Bibliografía

PROPÓSITOS DEL TRABAJO

El propósito de este trabajo consiste en:

- ➤ Realizar una exploración de los efectos que tienen la globalización y la movilidad en el funcionamiento de los Equipos de Trabajo.
- ➤ Analizar los conceptos y características de "Equipos de Trabajo Multi - culturales" y "Virtual Teams" en conjugación con los factores movilidad y globalización.
- ➤ Proponer algunos aspectos a tener en cuenta en la formación y el diseño de este tipo de equipos para facilitar el desarrollo de las tareas y obtener mejores resultados.
- ➤ Considerar las distintas herramientas que los Equipos de Trabajo pueden utilizar para el logro de procesos y resultados más eficientes cuando sus integrantes se encuentran en lugares distantes.

Con relación a Cero Creatividad, los objetivos son:

- ➤ Lograr un resultado que surja de la interacción e integración de cada uno de los integrantes del equipo y no únicamente la suma de los aportes individuales.
- ➤ Consolidar el equipo logrando una mayor flexibilidad y participación que promueva el crecimiento del mismo, cambio y aprendizaje tanto individual como grupal.
- ➤ Comprender lo que significa realmente formar parte de un equipo de trabajo y el trabajo en equipo en sí mismo.
- ➤ Lograr que exista una comunicación abierta y fluida entre los integrantes del equipo.
- ➤ Lograr una organización tal que posibilite el desarrollo del presente trabajo de la manera más eficiente posible.

METODOLOGÍA

El trabajo será realizado sobre la base de información obtenida a través de internet, libros y otras publicaciones. A través de la discusión en el equipo se procederá al desarrollo de los distintos puntos tendientes al logro de los objetivos expuestos anteriormente.

INTRODUCCIÓN

Como resultado de la competencia global, la era de la informática y los excesivos costos de los viajes muchas personas trabajan hoy en equipos que trascienden distancia, tiempo y límites organizacionales. Estos equipos han evolucionado de forma tal que permiten el logro de resultados superiores trabajando en distintos países y bandas horarias.

Acompañando el proceso de globalización, las distintas herramientas informáticas que facilitan la comunicación, hacen posible que las personas no necesiten estar localizadas en el mismo lugar para trabajar juntas, porque pueden lograr una coordinación eficiente a pesar de las dificultades asociadas con esta situación.

El trabajo debe ser coordinado a través de las herramientas tecnológicas adecuadas y todos sus miembros deben interactuar para mantenerse actualizados. En este punto es donde el factor Movilidad presenta beneficios imprescindibles para la proliferación de equipos de trabajo cuyos integrantes no compartan el mismo tiempo y espacio.

Se presentan retos constantes para asegurar que las organizaciones logren, no sólo sobrevivir, sino prosperar en un futuro que cada vez más se presenta como una incógnita, ya que se deberán encontrar nuevos mercados y clientes, creando estructuras innovadoras y eficientes para constituir un posicionamiento importante y duradero.

Con el objetivo de enfrentar los desafíos se necesitan Equipos de Trabajo que se comprometan a ser promotores de los cambios positivos y no grupos que reaccionen ante estímulos externos únicamente.

GLOBALIZACIÓN: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Debido a que la globalización es un concepto muy actual y que tiene una influencia directa en la vida cotidiana, se mencionarán algunas de las diversas definiciones, para luego concluir en una propia.

A tal efecto se introducen algunas de ellas:

- **Globalización:** es el proceso mediante el cual se desarrolla la interacción global de mercados y culturas. (<http://ultralingua.net> – del Inglés Globalization – Traducción libre)
- **Globalización** se refiere a un conjunto de tendencias que promueven un mundo interconectado. Las tendencias hacia la globalización son: un aumento en el comercio internacional; aumento de la porción de la economía mundial controlada por corporaciones multinacionales; aumento de las influencias culturales internacionales; crecimiento del turismo y viajes internacionales; aumento del intercambio de la información (definición traducida y adaptada de <http://www.wikipedia.org/wiki>).
- **Globalización:** "... cabe entender por globalización la multiplicidad de vinculaciones e interconexiones que trascienden a la Nación - Estado y a sus sociedades -, que configuran el nuevo sistema mundial y el proceso a través del cual eventos, decisiones y actividades que se producen en una parte del mundo pueden llegar a tener consecuencias significativas para [individuos](#) y [comunidades](#) en partes muy distantes del globo"(E. Kofman) (Definición adaptada del Diccionario Instructivo de Ciencias Sociales - <http://www.dicciobibliografia.com>)
- **Globalización:** Así se ha dado en denominar al fenómeno que sucede cuando un acontecer socio - cultural que se produce en algún lugar del mundo repercute inmediatamente en toda la comunidad mundial, como consecuencia del mayor [conocimiento](#) entre los hombres, debido a la disolución virtual de [fronteras](#) y espacios lograda por la teleinformática. "La globalización cobra forma a través de un fenómeno tecnológico previo que se dio en llamar la "abolición de la distancia". La revolución producida por la técnica de la comunicación, desde la [cibernética](#) a la computación, [internet](#), los bancos de datos y la realidad virtual, terminó aboliendo no sólo la distancia espacial sino también el tiempo... (...)... (una persona)... puede estar al mismo tiempo en todas partes y mantener con sus interlocutores un diálogo abierto en direcciones infinitas. Es omnipresente. Podemos pensar esta condición privilegiada de dos maneras: que el ser humano se instala en el mundo porque es su verdadera [patria](#) o que, por el contrario, es un sin patria en el mundo Esta antinomia resume la grandeza y la miseria de la globalización". (Definición adaptada del Diccionario Instructivo de Ciencias Sociales <http://www.dicciobibliografia.com>)
- **Banco Mundial:** "es un cambio general que está transformando a la economía mundial... que se refleja en vinculaciones internacionales cada vez más amplias e intensas del comercio y las finanzas y el impulso universal hacia la liberación del comercio y los mercados de capital por la creciente internacionalización, y por un cambio tecnológico que está erosionando con rapidez las barreras del comercio internacional de bienes y servicios y la movilidad del capital". (Informes Sectoriales -1999 – Departamento de Relaciones Institucionales – Banco Galicia).

El equipo concluye que:

Es un fenómeno complejo que se caracteriza por el acceso masivo a los medios de comunicación y a la información, los cuales facilitan la eliminación de las barreras geográficas, comerciales, sociales, económicas, culturales.

Si bien en la actualidad se puso de moda el término por el auge de las comunicaciones, como internet y conexiones satelitales, entre otros, este fenómeno ha surgido hace varios años.

El acceso masivo a los medios de comunicación que facilitan la eliminación de barreras se deben a los avances científico - tecnológicos. Entre los cuales se pueden mencionar la evolución del transporte y el de las comunicaciones.

Debido a la complejidad del fenómeno, se hace difícil analizar con detenimiento todas sus características, pero se puede mencionar la clasificación aportada por el FMI adaptada para el presente trabajo. (Artículo "Perspectivas de la Economía Mundial" FMI - Mayo 1997).

Interrelación de los mercados Si bien no es total, esta interrelación conlleva a una dependencia que tiene efectos instantáneos e inmediatos, como por ejemplo, una pequeña alza en la tasa de interés en EUA provoque una caída fuerte en la Bolsa de Buenos Aires.

Desarrollo y proliferación de los servicios internacionales masivos: entre ellos, las telecomunicaciones y el transporte aéreo. Esta característica hace que los precios de los pasajes aéreos bajen y haya una mayor disponibilidad horaria.

Alianzas estratégicas, a causa de una competencia creciente, los distintos países pueden unirse formando alianzas que eliminan barreras aduaneras y facilitan el comercio. Entre estas es posible mencionar el Mercosur, La Comunidad Económica Europea, El Tratado de Libre Comercio de EEUU, México y Canadá (NAFTA).

Interrelación de las distintas culturas *"... las secuelas de la globalización han pegado duramente sobre las culturas de las organizaciones como resultado de la diversidad. Las personas de distintos países son diferentes. Tienen distintos valores, distintas creencias, distintos idiomas, provienen de distintas culturas. El lugar de trabajo tiene que reflejar esas diferencias y buscar la manera de reconciliar puntos de vista, estilos de trabajo, patrones de comportamiento diferentes."* (Roberto Serra "El Nuevo Juego de los Negocios" Grupo Editorial Norma). En el contexto generado por la globalización llegan al mercado local nuevas empresas con culturas organizacionales distintas que se enfrentan con las culturas locales, lo que puede generar conflictos, así como también enriquecimiento mutuo

Aumento de la competencia. Se da tanto en empresas grandes como pequeñas debido a la apertura de los mercados (las alianzas estratégicas entre países colaboran en esta apertura). Para hacer frente a esta situación las empresas deberán aumentar su competitividad, que no consiste solamente en bajar costos sino que tiene que ver en gran medida con la capacidad de adaptarse a demandas variadas.

Estas serían algunas de las características sobresalientes de la globalización. Si las empresas son capaces de tenerlas en cuenta y aprovecharlas, podrán considerar la globalización como una fuente de oportunidades. Algunas de estas son:

- - Facilita el ingreso a distintos mercados que anteriormente se hallaban menos accesibles al intercambio. Los flujos de información, tecnología y capital han sido los que más han incrementado su movilidad.
- - El intercambio cultural favorece el aprendizaje de los integrantes de la organización. Por ejemplo aportando nuevas ideas y procesos.
- - La notable reducción de los costos del transporte y las comunicaciones ha facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de ubicaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado. Esto ha ampliado las oportunidades para que productores especializados participen más activamente de la producción. Por ejemplo en Argentina se prepara el cuero y se envía a Brasil donde se utiliza para la producción de distintos artículos.
- - Incrementa la competencia, sentando las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresariales que pueden llevar a un mayor desarrollo de las empresas.

MOVILIDAD: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

El término movilidad es también muy amplio y está íntimamente relacionado con el de globalización ya que sin el intercambio de capitales, bienes, servicios e información, el fenómeno de la globalización se limitaría. Así, es posible ver que la movilidad tiene diversos puntos de vista a adoptar para su análisis.

A los efectos del presente trabajo y dado que el objetivo del mismo no es realizar un análisis pormenorizado del fenómeno de la globalización y la movilidad sino, considerar su incidencia respecto a los equipos de trabajo, se considerará movilidad a la circulación de trabajadores y de información y se lo relacionará con los importantes cambios tecnológicos que han permitido que puedan conformarse equipos de trabajo sin necesidad del traslado físico de sus integrantes.

Respecto a la movilidad de la información es importante destacar que la tecnología en comunicación y transporte permite recibir la información que se necesite sin importar el lugar donde se encuentre el usuario, es decir, los empleados pueden recibirla desde sus hogares u oficinas. Por ejemplo si un vendedor viaja para visitar a sus clientes no está limitado por la información que está almacenada en su empresa, sino que puede acceder a la misma desde cualquier lugar y en cualquier momento, permitiendo a las empresas responder mejor a las necesidades de sus empleados e incrementando así la eficacia de los mismos.

EQUIPOS DE TRABAJO: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

A los efectos del desarrollo del presente trabajo se tomará la definición de equipo de trabajo propuesta por Héctor Fainstein, quien afirma que *"Hay equipo aunque no se esté compartiendo lugar y tiempo simultáneo."* Y agrega que *"No hay límite de espacio ni de tiempo para estos equipos. Cuando se está operando, cuando se está realizando una tarea para alcanzar un resultado, hay equipo."*

Se define que un equipo de trabajo es un conjunto de personas realizando una tarea para alcanzar un resultado, aunque no se comparta el mismo tiempo y espacio.

El equipo coincide con el mencionado autor con respecto a los equipos de trabajo.

Esta definición se relaciona directamente con el análisis involucrado en este trabajo ya que se considerarán especialmente los equipos virtuales que son el resultado directo de los efectos combinados de la globalización y movilidad previamente definidos.

INTERRELACIÓN ENTRE GLOBALIZACIÓN, MOVILIDAD Y EQUIPOS DE TRABAJO

Como fenómeno de mercado, la globalización se basa en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información.

Esto ha permitido aprovechar las oportunidades existentes en los mercados de bienes y servicios disminuyendo la importancia de la geografía y las fronteras de los países. El proceso comenzó hace ya algún tiempo, pero se ha acelerado ayudado por el desarrollo de la tecnología y la libre movilidad de los elementos mencionados anteriormente.

La interrelación a nivel de mercado también trae consecuencias a nivel empresa ya que las mismas se encuentran insertas en mercados globales, modificando su estructura y forma de funcionamiento.

La capacidad de diagnóstico de las necesidades de los clientes y la gestión de alianzas eficaces revisten la máxima importancia para alcanzar el éxito. En el caso de que la organización adopte como herramienta de trabajo a nivel general "la formación de equipos", la administración de estos adquiriría también un nivel de máxima importancia. *"Muchos fracasos de gestión, son atribuidos por los propios responsables, a falencias en tecnología gerencial para desarrollar y potenciar equipos de trabajo en sus organizaciones"* Héctor N. Fainstein. Resulta claro que el logro de estas exigencias depende mucho de la posibilidad de acceso a la información y tecnología, condiciones que resultarían difíciles de lograr si el fenómeno de globalización no incluyera la libre movilidad de estos recursos.

A continuación se adaptan los aportes de H Fainstein para el presente trabajo. Cuando las configuraciones estructurales tradicionales no se adaptan al proceso de cambio, se plantea un desafío muy importante tanto a empresarios como a consultores. Este desafío implica diseñar estrategias para adaptarse al contexto y diseñar nuevos modelos de gestión. De esta manera un adecuado trabajo en equipo puede constituirse en una herramienta poderosa de las empresas para afrontar el cambio. Así, existen distintos tipos especiales de equipos para tipos de situaciones específicas (por ejemplo, los equipos específicos o equipos negociadores, equipos de calidad, de mejora de procesos, de innovación). Los resultados de estos equipos podrían llegar a modificar aspectos importantes de la organización. Por ejemplo el equipo de mejora de procesos, puede desarrollar una nueva forma de trabajar, con la cual abaratarían costos y reducirían tiempos. Otros tipos de equipos (por ejemplo, de mantenimiento, grupos de trabajo autónomos) solucionan problemas y realizan labores que ayudan a la organización a completar sus operaciones cotidianas.

Si bien la necesidad de los negocios de innovar más rápido y con mayor facilidad ha incrementado la necesidad de trabajar en equipo en las organizaciones, la formación de equipos no se trata de un proceso obligatorio sino que constituye una herramienta más que las empresas pueden utilizar en función a los desafíos que deban enfrentar.

Como consecuencia de la movilidad y la globalización previamente definidos, cabe destacar la creciente importancia y proliferación de equipos conformados por personas que no comparten el lugar de trabajo, o incluso otros atributos como: nacionalidad, trasfondo social y cultural, idioma, etc.

A continuación se presentan distintas características de los "Equipos de Trabajo Multi - culturales" y los "Virtual Teams".

EQUIPOS DE TRABAJO MULTI - CULTURALES

Anteriormente se mencionó la movilidad de trabajadores, que en el contexto marcado por la globalización pueden ser personas de diferentes países, con diferentes culturas. Este tipo de situaciones se presenta por ejemplo cuando una empresa multinacional envía personal de una sucursal ubicada en un país determinado hacia una sucursal en otro país.

A título informativo se menciona el concepto de administración intercultural, extraído de la central de servicios de Microsoft para la pequeña y mediana empresa. *“La administración intercultural supone estudiar el comportamiento de las personas que trabajan en organizaciones del mundo entero. Dicho estudio describe el comportamiento de la organización en distintos países y culturas, compara ese comportamiento y trata de comprender y mejorar las interacciones entre los compañeros de trabajo, clientes, proveedores y socios en las alianzas globales de distintos países y culturas. La administración intercultural trata de ampliar el estudio de la administración nacional para incluir en él consideraciones globales y multi – culturales”.*

A continuación se elaboró la opinión del equipo basada en el artículo mencionado anteriormente.

La creciente complejidad que implica operar en todo el mundo puede exigir un mayor uso de equipos de trabajo que incluyan grupos culturalmente diversos. La necesidad de un trabajo de equipo con integrantes de distintas culturas cuando la empresa tiene sucursales en distintos países, es clara si se considera, por ejemplo, la forma en que se lleva la contabilidad y se realizan las auditorías en las distintas partes del mundo. En un determinado país, los estados financieros sirven para reflejar la posición económica de una empresa y la auditoría sirve para verificar con todo rigor la realidad de esa posición. En otro país, la auditoría se lleva a cabo para asegurar que se cumplan todos los requisitos legales. Es posible imaginar las distintas formas en que podría interpretarse una auditoría en diferentes países y sus consecuentes conflictos lo que enfatiza la importancia del trabajo en equipo para que los distintos integrantes de la organización entiendan claramente cómo utilizar la información que se recibe.

Es importante elaborar los sistemas, procesos y procedimientos a seguir en las sucursales. Para que la organización esté segura de que el sistema que se utiliza en un país se pueda aplicar o modificar para que sirva en otro es necesario la formación de equipos de trabajo multi - culturales.

Las diferencias culturales pueden ser una fuente de innovación y aprendizaje al proveer distintos puntos de vista sobre una cuestión, pero también pueden constituirse en un problema cuando los integrantes del equipo no puedan adaptarse a las demás culturas presentes en el mismo. Aquí es importante que quien dirija esos equipos (en adelante “el conductor”) pueda fomentar un clima de cooperación y aprendizaje mutuo entre los integrantes y no un contexto meramente competitivo donde los integrantes intenten sobresalir marcando sus diferencias con los demás.

“Los equipos no deben ignorar ni minimizar las diferencias culturales. [...]. Los administradores deben distribuir el poder de acuerdo con la capacidad de cada miembro del equipo para realizar la tarea y nunca según ideas preconcebidas de relativa superioridad cultural”. (Central de Servicios de Microsoft para la pequeña y mediana empresa)

Para llevar a cabo estas funciones, el conductor necesitará tener conocimientos básicos sobre las culturas y las formas de trabajar de los integrantes del equipo. Conseguir que las comunicaciones sean eficaces en un entorno cultural homogéneo resulta difícil, pero lo es más aún cuando en la organización y en los equipos de trabajo están representadas culturas diferentes, existen distintas nacionalidades y se hablan varios idiomas. Las comunicaciones interculturales implican a veces malentendidos provocados por una mala percepción, interpretación o evaluación de temas, conceptos, metas, resultados, etc. Es sumamente importante que se tenga en claro que en una organización se trabaja con personas que se articulan a través de sus interrelaciones, de sus vínculos interpersonales, su historia individual, etc.

Los equipos multi - culturales pueden desarrollar sus tareas en un mismo lugar físico debido a que la libre movilidad de los trabajadores hace posible que trabajen cara a cara, o bien pueden adquirir la forma de "Virtual Teams". Bajo esta modalidad, los trabajadores utilizarán la tecnología disponible para realizar sus funciones más allá de que las variables de tiempo y espacio no se den en forma conjunta.

Incidencia de las variables de tiempo y lugar en los equipos de trabajo

De acuerdo con el análisis realizado por H. Fainstein en "La gestión de equipos eficaces", cabe mencionar la importancia de las variables de tiempo y espacio en los equipos, que pueden ser modificadas por éstos de acuerdo a sus necesidades y objetivos. Esto es posible en gran medida gracias al avance tecnológico, que incluye los cambios en la computación, el procesamiento de datos, las comunicaciones, etc.

De esta forma, los equipos pueden conformarse y desarrollarse adoptando distintas combinaciones de simultaneidad y lugares de operación.

En el mismo tiempo y mismo lugar: corresponde a la noción tradicional de equipo, en la que los equipos se reúnen para la realización de sus tareas.

En el mismo tiempo y en distinto lugar: se refiere a los equipos que operan simultáneamente, aunque no en el mismo lugar. Esto es posible gracias al avance tecnológico en las comunicaciones, como por ejemplo la teleconferencia.

Hablar de equipo bajo estas condiciones es posible ya que no excluye la noción de cooperación, coordinación y eficacia y los resultados que se alcanzan siguen siendo un producto sinérgico de variadas intervenciones.

En distinto tiempo y en el mismo lugar: Se rompe la simultaneidad en el desarrollo de la tarea. Los datos son concentrados en computadoras para todos los integrantes del equipo, dejando los encuentros simultáneos para otras situaciones.

Los integrantes del grupo (gerentes, empleados y operarios) desarrollan ciclos de labor secuenciando las operaciones que realizan en forma de "carrera de postas" comunicándose a través de redes u otros medios.

En distinto tiempo y en distinto lugar: Las redes, correos electrónicos y la globalización de las comunicaciones hacen posible que personas de la misma organización (o de distintas organizaciones) puedan estar trabajando en equipo aunque no haya simultaneidad espacial y temporal.

La variable a perfeccionar en estos casos para que haya equipo es la coordinación del trabajo, a través de la comunicación, basado en el sistema de vectores del cono de Pichon Riviere. Este vector (comunicación) es el que determina la modalidad de los otros en gran medida, es decir que una comunicación eficiente contribuirá al desarrollo de la pertenencia, el nivel de integración del grupo favoreciendo la producción y efectividad del equipo, la cooperación entre los miembros, que podrán volcar sus competencias (en el sentido de ser competente en lo que se hace) enriqueciendo la labor del equipo y por supuesto el aprendizaje de los miembros, no sólo en el ámbito profesional sino también en el ámbito de las relaciones interpersonales. La comunicación va a permitir que se dé esa sinergia propia de los equipos con relación a los resultados alcanzados más allá de las variables de tiempo y lugar. En este punto la labor del conductor del equipo es esencial ya que es quien dirigirá, en principio, los esfuerzos de los integrantes. Un análisis de los distintos vectores le permitiría evaluar la producción, la gestión del equipo, el estilo de vinculación entre sus miembros y a partir de ese análisis podrá redefinir estrategias que apunten al logro de los objetivos del equipo. Asimismo, el conductor deberá procurar incentivar la comunicación a través de diversas estrategias tales como la exposición y la retroalimentación. "Mediante la

exposición se muestra uno, mediante la retroalimentación se solicita la colaboración de otros". (Fainstein, H. "La gestión de equipos eficaces").

"No hay límite de espacio ni de tiempo para estos equipos. Cuando se está operando, cuando se está realizando una tarea para alcanzar un resultado, hay equipo". (Fainstein, H. "La gestión de equipos eficaces").

Para que los equipos puedan operar en estas condiciones, deberán tener acceso a herramientas informáticas cuyos aspectos principales se desarrollan en los puntos siguientes.

FORMACIÓN DE VIRTUAL TEAMS

Otro enfoque interesante para la formación de equipos que surge de la combinación de tiempo y lugar es el aportado por Cynthia Cantu en su artículo Virtual Teams:

Integrantes del equipo que sean de distintas organizaciones o distintas partes de una misma organización: este tipo de equipos se utiliza mucho para análisis de mercado, conocimiento del cliente y diseño de productos. Se valora la variedad de conocimientos con un mismo objetivo.

Diferente ubicación geográfica de los integrantes: pueden estar ubicados en distintos países, continentes o en distintos edificios de la misma ciudad. A mayor distancia menor será la sincronización del trabajo, especialmente si las distancias son tan grandes que implican cambios en la banda horaria. Debido a la diferencia horaria un equipo que tenga integrantes en Tokio y en Buenos Aires nunca trabajará compartiendo simultaneidad temporal. Se pueden observar estos equipos en organizaciones multinacionales, como por ejemplo en una empresa de correo internacional que necesita presencia en distintos países y requiere coordinación entre los integrantes.

Diferente duración o períodos de tiempo en que los integrantes trabajan como equipo: dependiendo del objetivo un equipo se puede formar para un proyecto en particular que dure días, meses, años. Es común en el caso de proyectos especiales.

Usando una combinación de equipos de trabajo y tecnología de comunicación, muchas organizaciones desarrollan este tipo de equipos para lograr el incremento del intercambio de conocimientos y tecnología, el incremento de la velocidad en el planteo de soluciones, la eliminación de cuellos de botella y demoras entre clientes, proveedores o integrantes de la organización que estén en distinta ubicación geográfica.

Los beneficios mencionados en el párrafo anterior que se pueden lograr a través de la formación de equipos de trabajo hacen de esta técnica una herramienta poderosa. La formación de Virtual Teams presenta mayores dificultades que aquellas involucradas en la formación de equipos de trabajo convencionales. Debido a las distancias, distintas ubicaciones geográficas, y distintas culturas que dan un grupo de personas heterogéneo. En este marco, el planeamiento y el diseño se tornan esenciales para la formación y supervivencia del equipo.

A continuación se detallan los distintos factores a tener en cuenta en la formación de "Virtual Team", adaptado de Cynthia Cantu:

- **Confianza:** distintas personas en diferentes ubicaciones geográficas, diferentes culturas, y diferente formación técnica tienden a dudar en cómo será utilizada la información. Especialmente desconfían en que sus contribuciones sean bien representadas fuera del equipo, o si otros miembros del equipo realizan aportes con el mismo grado de conocimiento y nivel de compromiso.

- **Expectativas:** Los equipos virtuales necesitan una clara definición de la forma de trabajar, objetivos, lo que se espera de cada uno, entre otros, desde un primer momento. Eso posibilita a los distintos miembros a formar expectativas personales y grupales de lo que se les permitirá hacer o no hacer. El manejo de expectativas desde el principio evitara frustraciones con el sistema y con otros miembros del equipo.

- **Diferencias Culturales:** sin hacer hincapié en diferencias culturales, aquellos miembros de distintas partes de la organización están acostumbrados a distintos grados de compromiso, participación, cooperación y dinámica de grupos, este hecho disminuye la productividad y la voluntad de trabajar juntos en el futuro. Por lo tanto, se recomendaría como mencionamos en el apartado de equipos multi – culturales, que el conductor evite hacer diferencias entre los miembros por cuestiones culturales.

- **Coordinación de trabajo:** los equipos virtuales necesitan herramientas informáticas y comunicacionales avanzadas para compartir bases de datos, proposiciones y presentaciones. Además necesitan un medio para discutir opciones y priorizar alternativas sin tener que ocupar tiempo en reuniones cara a cara para estas cuestiones. Lo cual permite utilizar estas reuniones en temas más importantes como la comunicación y la creación de relaciones informales entre otros.

- **Dinámica de grupo:** los “Virtual Teams” manejan la mayoría de sus comunicaciones a través del teléfono y del correo electrónico. Esto dificulta la interrelación de las personas y facilita las dificultades de entendimiento. En especial el caso del correo electrónico que puede ser fácilmente mal interpretado. Este hecho dificulta el manejo de la dinámica de grupo, porque se pierde la comunicación gestual, la entonación de las palabras, etc.

- **Conducción:** es más difícil tener un control visual de los integrantes del equipo debido a las distintas ubicaciones. Los conductores deben ejercer su influencia sobre personas con las que no mantienen un contacto directo o incluso que no pertenece a una misma organización. Especial cuidado se debe tener en no favorecer miembros con un trasfondo técnico, cultural u organizacional en particular, ya que esto interrumpiría la coordinación del trabajo y reduciría la eficiencia de los procesos y la productividad del logro de los resultados.

A partir de los aportes de Cynthia Cantu el equipo concluye en que estas son las principales pautas para la formación de virtual teams.

Diseño del equipo.

- **- Identificación de las personas que formarán el equipo:** es importante que la persona encargada de la formación del equipo defina de antemano qué personas estarán involucradas, teniendo en cuenta los propósitos para los que se forma.
- **- Identificación de las metas:** definir “para que hacemos esto” hace explícitos los objetivos del equipo, define las metas más importantes y motiva a la acción. Aunque puede ser difícil, es esencial que los objetivos y las metas definidas estén expresadas en forma clara para que sean compartidos por todos. Haciendo que los integrantes formen parte del establecimiento de las metas facilitará que cada uno haga suyas las metas del equipo.
- **- Descripción realista del trabajo:** consiste en cómo el empleado “virtual” deberá utilizar su tiempo y una descripción detallada de cómo será el ambiente de trabajo y qué tareas desarrollará cada persona involucrada.
- **- Coordinación:** los equipos virtuales se benefician considerablemente con las reuniones cara a cara, estos encuentros son más importantes en las etapas iniciales de formación. Algunos expertos sugieren que el 25% de la interacción debe ser lograda a través de encuentros cara a cara. Si este tipo de reuniones son muy limitadas se puede recurrir a la implementación de herramientas informáticas que permiten mantener una comunicación eficiente.

HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

Las computadoras personales están permitiendo la marcha hacia la sociedad de la información y con las posibilidades que ofrecen y la facilidad de uso, se han convertido en algo cotidiano. El manejo de la información abre una nueva frontera en cuanto a las posibilidades de progreso que se pueden encontrar, por lo que la informática es considerada una herramienta que debe estar presente en las organizaciones en mayor o menor medida. La apertura de la empresa hacia el exterior, producto de la globalización, en conjunto con la adquisición de nuevas tecnologías, han facilitado la comunicación entre los equipos superando las distancias físicas.

Las comunicaciones se encuentran en un grado tan alto de integración con la tecnología que es difícil determinar exactamente cuál es la frontera entre ambas. No habría necesidad de comunicaciones si no hubiera información que transmitir y sería más difícil explotar la información sin un adecuado sistema de comunicaciones en cuanto al nivel de tecnología. Esta relación información – comunicación - tecnología es la que permite en gran medida que los equipos de trabajo puedan configurarse en distinto tiempo y lugar ya sea que la transmisión de datos se realice en forma local (dentro de la empresa) o en forma remota (fuera de la misma).

Los avances en sistemas informáticos permiten satisfacer objetivos importantes, tales como:

- - **Reducir tiempo y esfuerzo:** el avance en la tecnología permite que la transmisión de datos remota sea tan inmediata como la local. Esto permite contar con la información más rápidamente y sin tener que movilizar personal.
- - **Capturar datos en su propia fuente,** asegurando una menor posibilidad de cometer errores
- - **Aumentar la velocidad de entrega de la información**
- - **Reducir costos de operación y de captura de datos** ya que mediante la misma red la información circula por toda la empresa.
- - **Aumentar la calidad y la cantidad de la información,** facilitando al equipo tomar mejores decisiones a la hora de resolver un problema.
- - **Mejorar los sistemas administrativos,** permitiendo que las distancias geográficas no sean más una barrera que dificulta la conducción tanto de los equipos como de las organizaciones en general.

Dentro de las tecnologías que generan nuevas formas de realizar el trabajo, cabe destacar la importancia del trabajo en redes. Una red es un conjunto de computadoras conectadas mediante una vía de transmisión que puede ser, por ejemplo, la línea telefónica. Las redes permiten transferir e intercambiar datos haciéndolos accesibles a todo el personal de la empresa, ya sea que se encuentren en un mismo edificio, en diversos puntos del país o incluso del mundo.

En el plano de los equipos de trabajo, una de las aplicaciones más importantes de las redes es que permiten disponer de un entorno de trabajo muy flexible haciendo más fluida y rápida la comunicación. Por ejemplo, los integrantes pueden trabajar en casa usando terminales conectadas mediante redes a las terminales en sus oficinas, incluso pueden hacerlo mediante computadoras portátiles en sus viajes.

Las **intranets** son redes cerradas dentro de la organización, a la que sólo pueden acceder los trabajadores y personas ajenas autorizadas. La información se encuentra en el servidor de la compañía y los usuarios pueden acceder a las mismas desde sus computadoras. Esta tecnología permite aumentar la colaboración en el trabajo ya que

le da medios a los trabajadores para estar al tanto del progreso de los demás con relación a las tareas a realizar y ayudarse entre sí en caso de que surjan problemas.

La posibilidad de acceder al correo electrónico, la video - conferencia y otras herramientas puestas a disposición de los trabajadores son de fundamental importancia para mantener la coordinación del trabajo en los equipos, se encuentren donde se encuentren y más allá de la simultaneidad en sus operaciones.

A pesar de la importancia del uso de distintas herramientas tecnológicas, una cuestión que no debe dejarse de lado es el capital humano, que en definitiva es lo que conforma los equipos de trabajo y las organizaciones y por supuesto es el usuario de dichas herramientas. El capital humano es un recurso estratégico debido al conocimiento y creatividad que se puede obtener de éste. Las personas aportan sus habilidades, experiencia e inteligencia emocional por lo que resulta de gran importancia brindarles un espacio en el que puedan desarrollarse y aportar esas características a la organización y más específicamente, al equipo de trabajo en el que se encuentran.

CONCLUSIÓN GRUPAL

Respecto al tema del presente trabajo concluimos que la formación de equipos es una herramienta muy útil pero no una solución mágica que pueda ser aplicada en todos los casos. Si bien la globalización puede hacer que parezca necesaria la aplicación de equipos de trabajo, éstos no deben usarse por el sólo hecho de seguir una moda sino cuando realmente sean útiles. Es por esto que la formación de equipos deberá ser el resultado de un diagnóstico que determine realmente la necesidad y posibilidad de su aplicación.

La flexibilidad de los equipos, en el sentido de que pueden adaptarse a diferentes circunstancias tanto de tiempo como de lugar, hace que puedan avenirse a las diversas necesidades de las organizaciones, permitiendo que éstas se adapten a los cambios rápidos que se viven como consecuencia del fenómeno de globalización. En este sentido la formación de equipos es una herramienta muy poderosa que debe ser aplicada seriamente ya que requerirá cambios en la organización.

Estos cambios están relacionados con diversos *factores* que deberán tomarse en cuenta para que la implementación y funcionamiento de los equipos sean correctos, siendo los principales:

- *la estructura y cultura de la empresa*, ya que estas cuestiones deberán adaptarse a la nueva modalidad de trabajo de forma que los equipos tengan la suficiente libertad de acción y que también exista una coordinación de los diferentes equipos en distintos sectores por parte de la organización.
- *el soporte informático* que se utilizará para lograr la coordinación de los esfuerzos del equipo y la comunicación entre sus integrantes.
- *las características del capital humano*. Entre ellas podemos mencionar las exigencias respecto a los nuevos conocimientos que deben desarrollar los trabajadores en el marco generado por la globalización.

A partir del análisis de los equipos multi-culturales y los virtual teams, deseamos destacar que ambos se han difundido a partir del fenómeno de la globalización y por la movilidad tanto de la información como de los trabajadores, creando nuevos conflictos y situaciones que deben ser tomadas en cuenta a la hora de formar y gestionar los equipos.

En relación a los objetivos que nos propusimos al iniciar la tarea como Cero Creatividad, también pudimos sacar algunas conclusiones.

A pesar de las dificultades iniciales (como los problemas para orientar el trabajo debido a la amplitud del tema y la gran cantidad de material) y a partir de las críticas constructivas de nuestra facilitadora, consideramos que pudimos trabajar realmente en equipo.

Al principio dividimos tareas para analizar el material y cada uno desarrolló una parte del trabajo. Esto redundó en una suma de aportes y no fue un verdadero trabajo en equipo. Sin embargo, a raíz de la ayuda de nuestra facilitadora, decidimos desarrollar el trabajo nuevamente apuntando especialmente al trabajo en equipo.

Desde el punto de vista informal Cero Creatividad funcionaba muy bien al inicio, estando bien desarrollados los vectores de telé, comunicación, pertenencia y cooperación. A pesar de lo que pensábamos inicialmente, la pertinencia no estaba tan bien desarrollada. Con el tiempo logramos trabajar sobre ese vector y consideramos

que el resultado fue positivo. Esto nos permitió enfocar mejor nuestro esfuerzo a la tarea a realizar y lograr así un mejor producto final.

En cuanto a los roles, podemos mencionar que no detectamos roles negativos como el de obstructor, boicoteador y agresor. El rol de líder rotó a lo largo de la tarea y en algún momento todos los integrantes del equipo lo fueron.

El rol de motivador también se presentó en varias ocasiones y rotó entre los integrantes.

En relación a las funciones, éstas fueron asignadas sobre todo en la primera parte del proceso. No hubo un conductor designado.

Como conclusión, percibimos una maduración en el equipo como tal, debido al trabajo en forma consciente y ordenada, mejorando los procesos de coordinación y comunicación y desarrollando un lenguaje informal que facilitó en gran medida el desarrollo de la tarea.

BIBLIOGRAFÍA

- ➤ William G. Dyer "Formación de equipos" Addison-Wesley Iberoamericana
- ➤ Héctor N. Fainstein "La gestión de equipos eficaces" Ediciones Macchi
- ➤ Roberto Serra "El nuevo juego de los negocios" Grupo Editorial Norma
- ➤ Jorge Ferronato "Aproximaciones a la Globalización" Ediciones Macchi
- ➤ Cynthia Cantu "Virtual Teams" <http://www.workteams.unt.edu>
- ➤ Artículos de la Central de Servicios de Microsoft para la pequeña y mediana empresa. <http://www.bcentral.com.ar>
- ➤ "Mundialización y desarrollo humano". Vidal Villa, José María (Julio, 1999) http://redem.buap.mx/t4_vidal.htm
- ➤ "Para una historización de la globalización" Documento creado por La UCA de Managua, Nicaragua. <http://www.uca.edu.ni/ellacuria/globo.htm>
- ➤ "El trabajo en equipo en las organizaciones" Fainstein, Hector N. (Portal de estudiantes de RRHH de la Universidad Champagnat) <http://www.uch.edu.ar/rrhh/grupos.htm>
- ➤ "Redes de computadores. Protocolos, normas e interfaces", Uyles Black (Alfaomega Grupo Editor)
- ➤ "Teleinformática aplicada. Volumen I" Antonio Ricardo Castro Lechtaler, Rubén Jorge Fusario (McGraw-Hill)

[\(volver a índice de Alumnos\)](#)