

LA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Coach: **Ricardo Pasik**

SEGUNDO CUATRIMESTRE 1999

Equipo: **SEVEN UP**

Integrantes:

FRANCO Pablo Reg.: 176.491

SALVIANI Pablo Reg.: 176.525

BARUTTA Hernán Reg.: 178.310

ADRIAZOLA Brenda Reg.: 178.980

ORTEGA Diego A. Reg.: 402.720

GAYOSO María del Rosario Reg.: 451.477

SUÁREZ Mirna Diana Reg.: 800.018

INDICE

PROPÓSITO DEL TRABAJO	
METODOLOGÍA QUE SE UTILIZÓ PARA EL TRABAJO	
DESARROLLO DEL TEMA	
CONCLUSIÓN	
BIBLIOGRAFÍA	

PROPÓSITO DEL TRABAJO

Nos daremos por satisfechos si logramos:

- Que el lector conozca sobre las implicancias de la tecnología en la formación y mantenimiento de equipos virtuales y su forma de trabajar.
- Dar una idea del cambio en la enseñanza para formar individuos entrenados para integrar equipos de trabajo altamente capacitados, mediante el aprendizaje virtual.
- Mostrar el efecto de los equipos virtuales en las organizaciones, destacando las características de sus integrantes.
- Alcanzar el entusiasmo del lector para que sienta el deseo de aplicar todas o algunas de las alternativas que ofrece la tecnología expuesta en nuestro trabajo, en su vida cotidiana (laboral, familiar, etc.)

- Simplemente sorprender a aquellos lectores que ignoraban que todo este avance tecnológico en la comunicación y entrenamiento de equipos existía, y también motivar la reflexión de aquellos más conocedores del tema.

METODOLOGÍA QUE SE UTILIZÓ PARA EL TRABAJO

Elegir el tema por consenso y efectuar los siguientes pasos:

PASO 1:

a) Cada uno de los integrantes debe conseguir información sobre el tema.

b) Designar:

- 1 integrante que ejecutará la tarea del Paso 2
- 1 integrante que ejecutará la tarea del Paso 4
- 1 integrante que ejecutará la tarea del Paso 5

PASO 2:

Uno de los integrantes recopila la información obtenida por los otros, con el compromiso de fotocopiarla (un juego completo para cada uno) y señalar en cada juego de copia, el tema que se asignará en la próxima reunión a cada integrante del equipo para que efectúe su especial lectura y un resumen del mismo.

PASO 3:

Distribuir el total de la información a todos los integrantes, señalar el tema asignado, según lo indicado en el paso anterior, obteniendo la aprobación por consenso de la tarea distribuida. Para la próxima reunión, cada uno elabora el resumen de su tema y lo presenta al equipo en papel y en disquete.

PASO 4:

Cada uno de los integrantes lee en voz alta, para el resto del grupo, el material que resumió, recibiendo la eventual aceptación o corrección por parte del resto.

Luego, uno de los integrantes bosqueja el "esqueleto" del trabajo para que, entre todos, determinen el orden lógico de inserción de los resúmenes.

PASO 5:

Uno de los integrantes recopila todos los disquetes, con el compromiso de compilar el trabajo en PC, según lo tratado en el paso anterior.

PASO 6: Revisar y eventualmente corregir el trabajo compilado.

PASO 7: Elaboración de la conclusión personal de cada uno de los integrantes en disquete, para que el integrante encargado de la compilación, lo inserte en el trabajo definitivo.

PASO 8:

Revisar nuevamente todo el trabajo completo, para evitar la presencia de algún error en la presentación final. Un integrante se compromete a fotoduplicar el trabajo según la forma de presentación elegida por consenso (anillado, encuadernado, etc.).

DESARROLLO DEL TEMA

INTRODUCCIÓN

El trabajo comenzará con una exposición orientada al individuo desde el aspecto de su aprendizaje virtual, el cual es un enfoque revolucionario dirigido a formar equipos de trabajo altamente capacitados, capaces de subsistir inclusive en distinto tiempo y lugar (ejemplo, equipos de control de gestión de un grupo empresarial, ubicado en distintas partes del mundo que comparten información y tienen por objetivo informar a sus respectivas gerencias locales, sobre la evolución del grupo a nivel mundial, cruzar operaciones intergrupo para no duplicar su exposición en el balance consolidado, etc.).

En un mundo ideal, una pieza de software acompañaría este trabajo, con lo cual usted podría experimentar de primera mano, algunas simulaciones de computadora. Sería llevado a escenarios donde se le pedirá que tome decisiones y que resuelva problemas relacionados con habilidades como el entrenamiento, el servicio al cliente, y las ventas; y usted invariablemente cometerá errores. Al equivocarse, se le ofrecerán alternativas relacionadas con lo que deberá hacer a continuación.

Desafortunadamente, usted no puede experimentar esto directamente, el problema es el costo de desarrollo de una simulación en CD-ROM para adjuntar a este trabajo.

Como resultado de esto, la explicación deberá desarrollarse en estas páginas, lo cual en el peor de los casos puede ser aburrido, factible de ser olvidado. En el mejor de los casos, es entretenido. Piense en su profesor favorito de la secundaria o de la universidad. Lo más probable es que él o ella haya sido alguien que podía contar muy bien una magnífica historia, alguien que lo hacía reír, alguien que expresaba opiniones controversiales. A lo largo de este trabajo, en algunas ocasiones, se utilizarán relatos de historias, humor, y la controversia para lograr que el mensaje sea tan memorable como sea posible.

Sin importar si existen o no las computadoras, una gran forma de aprender es mirar por encima del hombro de alguien más. No hay nada mejor que un entrenamiento de aprendizaje que le enseñe los detalles del trabajo. Las simulaciones en computadora son necesarias debido a que los entrenamientos por aprendizaje son imprácticos y a que aprender en el trabajo puede ser peligroso desde la perspectiva financiera y física. Para aprender, usted necesita un ambiente en el cual pueda aprender. El aprendizaje virtual se lleva a cabo en un ambiente virtual, en un ambiente que está un paso fuera de la realidad.

El punto es que los empleados aprenden las habilidades del trabajo simulando la realidad. Tal vez con más exactitud, los empleados pueden aprenderlas de forma más rápida, más económica y más efectiva en simulaciones que en un salón de clase.

Seguidamente, se introducirán conceptos relativos al acercamiento virtual de una persona a otra u otras mediante la conversación a través del teclado de la computadora ("chateo"), inclusive mediante imágenes a través de pequeñas camaritas de computadora, para luego pasar a aspectos tales como "teletrabajo" desde lo individual a lo grupal, como así también al papel que juegan los equipos virtuales en las empresas.

Finalmente, se explicará la empresa virtual, la cual es posible en forma eficiente gracias a los avances de las tecnologías de la información, siendo éstas facilitadoras e integradoras. La empresa virtual, entendida como "una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas

de las empresas que forman la red". El concepto de red indica que el nuevo concepto de empresa está basado en la unión de varias, cada una de las cuales debe aportar un valor añadido al conjunto, es decir, que cada una debe ser una especialista de primer nivel en la función o actividad en la que va a colaborar, resultando así su aportación especialmente valiosa para el conjunto. Vemos aquí un nuevo caso de equipo virtual, con integrantes en distinto lugar, pudiendo ser en igual tiempo o no.

CAPITULO 1

Aprendizaje Virtual

El aprendizaje virtual está dirigido a las personas que capacitan y a las personas que reconocen las implicaciones estratégicas de un método de capacitación superior. La capacitación ya no es sólo para los instructores. En la medida en la que las organizaciones han logrado apreciar la importancia del aprendizaje y del conocimiento como herramientas competitivas, sus enfoques de capacitación han tomado mayor importancia. Ayudar a los empleados a adquirir las habilidades críticas de forma rápida y efectiva se ha vuelto un objetivo organizacional clave, no sólo una meta de capacitación.

Primero y antes que nada: si el aprendizaje no es divertido, no es aprendizaje

Las películas, aún con sus fallas, generalmente tienen razón en este punto. En la película *La sociedad de los poetas muertos*, Robin Williams interpreta a un maestro que salta encima de los escritorios, hace que la clase ría, cuenta grandes historias, e involucra a la clase en lo que les está enseñando. EL sistema educativo de la escuela odia la forma en la que Williams enseña, basado en la premisa de que si es divertido, es malo. Escuchar interminables conferencias y memorizar incontables hechos y cifras no son actividades divertidas. Lo que sí es divertido es *hacer*. Las simulaciones de computadora o la representación no computarizada de papeles ofrece a las personas la oportunidad de participar, de cometer errores, de tomar riesgos, de retarse a sí mismas, y de aprender.

CÓMO EMPEZAR CON EL APRENDIZAJE VIRTUAL

Paso 1: Piense en un trabajo de su organización que requiera habilidades tangibles, repetibles y bien definidas.

Paso 2: Determine el tema de capacitación más demandante.

Paso 3: Reúna historias. En las historias residen las pepitas de oro del conocimiento organizacional. En todas las organizaciones, los consejos y las sugerencias no oficiales para el desempleo extraordinario del trabajo asumen forma en anécdotas que permanecen dormidas en la cabeza de cada empleado. Estas anécdotas difícilmente se cuentan a otros empleados que tienen exactamente el mismo trabajo y que podrían beneficiarse enormemente al escucharlas. En el mundo del trabajo, las anécdotas lo ponen al día en lo que yace por debajo de la superficie. Desafortunadamente, esas historias no están incluidas en la capacitación tradicional. Para escucharlas, con frecuencia necesita ir, por ejemplo, a la cafetería de la empresa donde puede escuchar a alguien de un sector de la empresa contar detallada y orgullosamente cómo ignoró las instrucciones de su jefe y dedujo la forma de obtener lo mejor de una pieza de software. Todas las organizaciones tienen anécdotas, el problema es hacer que la gente las cuente. Como resultado de esto, los diseñadores de los paquetes de aprendizaje virtual tienen que ser lo suficientemente inteligentes como para poder captar estas anécdotas. Existen diferentes formas de usar estas historias para aprender, incluyendo la creación de "memorias corporativas" – colecciones de anécdotas contadas por los especialistas de la empresa a las que se puede tener acceso fácilmente a través de sistemas computacionales.

EL APRENDIZAJE PUEDE SER UNA EXPERIENCIA SIMULADA

Igual que una buena novela, una buena simulación pide a los aprendices que hagan a un lado la incredulidad. Ya sea que estén creando una simulación por computadora o a través de la representación de papeles, lo que se busca es que los participantes experimenten el hecho como si éste en realidad estuviera sucediendo.

Estas simulaciones se guían por las anécdotas que han contado. A partir de estas anécdotas se crean guiones que colocan a los aprendices en situaciones que se sienten auténticas. Están diseñadas y filmadas de manera que la gente de manera natural comete los errores que podrían cometer en situaciones reales de trabajo. Cuando ocurren estos errores, toda clase de cosas pueden suceder. Un actor que representa el papel de un jefe puede criticarlo por hacer algo mal. Un socio puede entrar a la habitación e informarle que el empleado que acaba de despedir ha levantado una demanda por discriminación en contra de la empresa. Podría perder a un cliente importante al no cumplir con su fecha de entrega. Estos escenarios tienen mucho impacto. Cuando los aprendices se equivocan, no se sienten como si fuera sólo un ejercicio de computadora. Se siente real. Cuando ocurre una falla, la simulación con frecuencia está diseñada para proporcionar a los usuarios un número de opciones sobre como proceder. Aparece un menú de opciones, y los usuarios pueden optar por escuchar a un experto contar una anécdota relacionada con su falla. Es posible que los aprendices deseen intentar probar el escenario una y otra vez. Podrían determinar que sería útil hacer algo de investigación. Los usuarios podrían elegir hacer aparecer a un entrenador que les dará algunos consejos. La tecnología en CD-ROM hace que sea posible tener estas opciones y tener acceso a todo desde texto hasta animación, pasando por video clips. También hace posible que la gente en el escenario reaccione a las declaraciones y decisiones del usuario de una manera realista. Si los usuarios son descorteses con un cliente, por ejemplo, ella reaccionará con los vituperios que merecen los aprendices por actuar como tontos.

Los sistemas sofisticados también hacen posible que los aprendices naveguen a través de un escenario en formas diferentes. Una persona podría moverse a través del escenario de forma más lenta que otro aprendiz. Una persona podría preferir hacer muchas preguntas al entrenador, mientras que otra sólo desea continuar a través del escenario hasta que lo logre hacer bien. Las simulaciones dan cabida a una variedad de tipos de personalidad y de preferencias.

Debido a que las simulaciones en computadora son privadas, la gente está mucho más dispuesta a equivocarse, y este hecho tiende a darle a las simulaciones en computadora una ventaja sobre la representación de papeles. Los avances tecnológicos también hace que estas simulaciones sean muy divertidas, y el aprendizaje florece en un ambiente de diversión. La portabilidad del software también es un punto a considerar –la gente puede aprender en cualquier momento, en cualquier lugar.

Y hay momentos en los que los instructores pueden combinar las simulaciones con la representación de papeles, aprovechando así lo mejor de ambos mundos.

Ya sea que la simulación sea en vivo o computarizada, el aprendizaje virtual no funcionará si a la gente le falta **motivación**. La simulación debe ayudarlos a lograr la meta que deseen alcanzar. Las simulaciones son *escenarios basados en metas*. Piense en este concepto en términos de cómo aprenden los niños. Los niños desean aprender a andar en bicicleta, y eso los motiva a practicar ya fallar hasta que logran esa meta. ¿Pero acaso desean aprender los nombres de las ciudades de todo el mundo? Probablemente no. Sin embargo, los diseñadores pueden crear una simulación por computadora donde la meta es ganar un juego al viajar por varias ciudades con algún propósito, y súbitamente los usuarios aprenderán debido a que necesitan hacerlo con el fin de lograr una meta que desean alcanzar.

Sin duda existen algunos empleados a los que no les interesa la forma en la que se desempeñan y a quienes les falta la motivación para aprender. Pero la experiencia nos dice que la mayoría de los empleados desean desempeñarse bien y odian la sensación de incompetencia. Pocas cosas son más frustrantes que no ser capaz de realizar el trabajo en forma efectiva debido a la falta de habilidades o de conocimientos con los que sabe que debería contar.

FRACASO:

La maquinaria que impulsa al aprendizaje virtual

La palabra que empieza con F (fracaso) es anatema tanto para los profesores como para los presidentes de las empresas. Se castiga a los estudiantes dándoles malas calificaciones cuando responden con una respuesta equivocada en las pruebas. Se castiga a los empleados con evaluaciones de desempeño negativas cuando cometen errores. Mientras más grande sea la falla, más grande será el castigo: el ser reprobado y el despido esperan a aquellos que fracasan con frecuencia.

Todas estas consecuencias negativas le dan al fracaso un mal nombre, lo cual es una lástima porque la gente necesita equivocarse con el fin de aprender.

Las simulaciones ofrecen a la gente dos formas posibles de responder al fracaso:

- No sé por qué me estoy equivocando, ayúdenme.
- Sé que me estoy equivocando pero me las ingeniaré para saber por mí mismo lo que está ocurriendo.

Cualquiera de las dos respuestas está bien. El estilo de aprendizaje del participante dicta cuál respuesta él o ella elige dar en una instancia en particular. El punto es que todas las simulaciones ofrecen a la gente la oportunidad de fallar y oportunidades para considerar por qué han fallado, de lo contrario no serían simulaciones útiles.

En cierto sentido, los programas simulan el proceso de aprendizaje natural. De nuevo, recuerde la forma en la que aprenden los niños. Cuando empiezan a vestirse por sí mismos, se ponen los pantalones al revés, o para obtener algo de los padres, gritan. Los niños son máquinas de fallas, y se equivocan cientos de miles de veces antes de que aprendan la forma correcta de captar la atención de los padres, de vestirse y de hablar.

Para los adultos, el fracaso puede tomar muchas formas. EL primer día en un trabajo, el jefe le dice al empleado que se ponga a trabajar, y el empleado de nuevo ingreso no sabe cómo realizar el trabajo de forma apropiada y tiene que seguir pidiendo ayuda con el fin de comprender qué debe hacer a continuación.

Las fallas también pueden traducirse en una incapacidad para predecir el resultado del comportamiento. Un analista de mercadotecnia no se da cuenta de que su falta de conocimiento sobre un mercado emergente dio como resultado la pérdida de una oportunidad para su empresa.

EXPECTATIVAS DE FRACASO

El fracaso significa equivocarse, quedarse corto al intentar alcanzar una meta, cometer un error, fallar, perder. Existen muchos sinónimos, pero desde una perspectiva de aprendizaje, les hace falta un modificador clave. Para que ocurra el aprendizaje, debe existir una *falla en la expectativa*. En otras palabras, un empleado espera hacer una venta pero ésta no se logra; espera que un nuevo proceso ahorre dinero, pero no lo hace;

espera cumplir con una fecha límite pero no puede hacerlo. En un sentido, la falla en la expectativa tiene un espectro más amplio debido a que incluye experiencias positivas: una inversionista compró una acción pensando que esta subiría unos cuantos puntos, pero no esperó que subiera 50 puntos en cuestión de días. Esto podría parecer como un éxito, pero es un fracaso debido a que ella no lo esperaba, no puede explicarlo, y no puede comprenderlo.

¿Qué tiene que ver todo esto con el aprendizaje? Considere lo que sucede cuando las expectativas de los aprendices se cumplen. Por ejemplo, cuando se sientan a trabajar en sus escritorios, siempre se las arreglan para caer en sus sillas. Debido a que las expectativas se cumplen, no tienen que pensar o que explicar cómo lo hace. Pero, ¿qué sucedería si un día se sentaran y aterrizaran en el suelo, en lugar de en la silla? Tendrían que pensar sobre lo ocurrido y explicar esta equivocación. Estos resultados nos llevan a dos principios guía sobre el fracaso:

- El verdadero pensamiento no empieza sino hasta que el aprendiz se equivoca
- Es fácil reconocer las equivocaciones en las expectativas debido a que la gente insiste en explicarlas.

Pensar y explicar cataliza el aprendizaje. La gente que va por la vida repitiendo el mismo comportamiento exitoso, que nunca intenta nada nuevo o diferente (en lo que es posible que pudieran fallar) aprenden muy poco. Las personas con frecuencia se ven forzadas a realizar tareas rutinarias, haciendo siempre el mismo trabajo de la misma manera durante años y años. Odian sus trabajos. Esto nos lleva a un punto curioso. En una forma extraña, los fracasos en las expectativas son divertidos; hacen que la vida sea interesante.

De hecho, la mayoría de la gente trabaja bien en un ambiente con equivocaciones. Son capaces de hacer esto debido a que su vida mental depende de los fracasos en las expectativas –ésta es la forma natural en la que funcionan sus mentes.

LA PARADOJA DE LAS METAS VERDADERAS Y DE LAS SIMULACIONES "IRREALES"

¿Qué es lo que motiva a los empleados a aprender en simulaciones cuando los aprendices saben que su fracaso no tiene impacto en el mundo real de sus organizaciones?

Primero, piense en ese piloto en entrenamiento frente a los controles de un simulador de vuelo. El hace una maniobra y se le informa que si estuviera haciendo esa misma maniobra en un avión real, se habría matado a sí mismo y a 148 pasajeros. La meta de mantener con vida a él y a los pasajeros podría motivar a la mayoría de las personas a aprender de este error.

Sin embargo, considere una situación menos dramática. Un equipo en el Instituto para las Ciencias del Aprendizaje creó una simulación de computadora para Anixter Corp. En la cual el representante de ventas organizó una junta con clientes para venderles los servicios de la empresa. Una de las primeras tareas era hacer una llamada telefónica al cliente. Si el aprendiz no realizaba una llamada efectiva, él o ella no obtenían la cita. Si el aprendiz fracasaba al invitar a la persona adecuada para que ésta acompañara al aprendiz a la junta, él o ella tenían que iniciar todo el proceso otra vez. Esta y otras situaciones aprovechan las metas comunes de los empleados –el deseo de realizar bien la simulación, la necesidad de saber cómo manejar situaciones difíciles que surgirán en el campo de acción.

Cómo hacer a un lado la incredulidad

Piense en un sofisticado juego de CD-ROM. Al jugarlo, usted puede deambular por un paisaje completamente irreal o salir del laberinto de un castillo. Estos mundos no existen

en la vida real, aun cuando mucha gente describe haber sentido miedo al deambular por la casa encantada que se muestra en el CD-ROM o enojarse o frustrarse cuando cometen un error al resolver el acertijo de un juego de aventuras. La razón por la que la gente se siente así es debido a que el CD-ROM está tan bien hecho que los jugadores hacen a un lado su incredulidad e ingresan a la realidad virtual del mundo del disco. Cuando las simulaciones en CD-ROM están bien hechas, los errores se reconocen inmediatamente y son creíbles para los aprendices; éstos "se sienten" exactamente como los que podrían cometer los aprendices cuando realizan sus trabajos reales.

No se pretende hacer creer que las simulaciones siempre preparan a la gente a manejar de forma efectiva las situaciones de la vida real. Pueden haber problemas al aplicar soluciones de un ambiente a otros, especialmente si el usuario es relativamente inexperto en un área determinada. Si una simulación se realiza bien, esta parece real y se convierte en una memoria etiquetada que se dispara por una experiencia similar, la persona la recordará a pesar de que fue una simulación. Un error es un error, ya sea que ocurra en una simulación o en una situación de trabajo, la experiencia ayuda a que el usuario aprenda.

REGLAS QUE ENSEÑAN

Las anécdotas, las simulaciones, las metas, la práctica, la diversión y el fracaso son todos críticos para el aprendizaje real. Esto no significa que se pretenda que los lectores cambien inmediatamente su estilo de capacitación y de corazón adopten este principio. La experiencia es la mejor maestra. Hasta que sus experiencias hagan que se vuelvan realidad, los puntos tratados solo pueden hacerlo reflexionar.

LAS REGLAS

Aquí se presentarán 10 "reglas" que pueden guiar el pensamiento y la capacitación de las empresas. No son tanto reglas sino más bien iniciadores del pensamiento y destructoras de conceptos erróneos para gente que está dispuesta a equivocarse con el fin de aprender:

• 1. La gente recuerda mejor lo que más siente

Es difícil olvidar a la primera persona que rompió nuestro corazón o el accidente de automóvil que rompió nuestro cuerpo. Las sensaciones intensas se quedan con la gente; cualquier cosa que incluya un impacto emocional o visceral se graba en nuestras mentes. Es por eso que los manuales y conferencias secos, aburridos y sin vida se olvidan de inmediato.

Aunque es verdad que las simulaciones no tienen el mismo impacto que las situaciones de trabajo en la vida real, éstas pueden poner en peligro los sentimientos fuertes. Hacer caer un avión simulado puede ser bastante amedrentador. El punto aquí es que la representación de papeles o las simulaciones por computadora deberán intentar evocar la emoción más que ser ejercicios puramente cognoscitivos.

• 2. Los empleados tontos no nacen; se hacen

Las organizaciones constantemente subestiman a su gente. ¿Cuántas veces ha escuchado a alguien decir, "Tenemos que simplificar la capacitación, porque contratamos a idiotas" o alguna variación sobre ese tema? Ciertamente, la gente que actúa como tontos en el trabajo, lo hace porque se les ha capacitado para actuar de esa manera.

Los que las empresas no comprenden es que incluso la gente con IQs bajos o aquellos a los que no les fue bien en la escuela son buenos aprendices; generalmente tienen un impulso natural por ayudar a otros y por satisfacer las necesidades de los clientes. EL impulso se desvanece en las personas cuando las empresas dicen, "Memorice estas

respuestas y siga las reglas". Existe una tremenda presión cuando la gente tiene que actuar en una forma que ellos saben que no es útil, y la presión hace que los empleados se vuelvan apáticos y los motiva a renunciar.

- **3. Proporcione la capacitación justo a tiempo (o cuando un aprendiz acabe de fallar y necesite ayuda en realidad)**

- **4. Se puede ayudar a aprender prácticamente cualquier cosa**

Las simulaciones y la representación de papeles pueden usarse para ayudar a la gente a aprender las habilidades suaves (orientadas a las personas), no sólo las duras (orientadas a los artefactos). Las organizaciones tienen un especial interés por enseñar a su gente las habilidades suaves como el liderazgo, el trabajo en equipo, y la creatividad, pero lo están haciendo de maneras que van desde seguir la moda hasta otras totalmente absurdas.

Muchos programas de desarrollo para ejecutivos tienen un componente de "aventura" donde a los equipos de ejecutivos se les reta a trabajar juntos para navegar en ríos con remolinos y para subir montañas. Lo que se asume es que estas actividades ayudarán a las personas a adquirir habilidades de liderazgo y de construcción de equipos. Lo que en realidad hacen es enseñar a la gente a navegar y a subir montañas. Si los instructores desean que las personas aprendan a ser líderes en una situación de negocios, los instructores tienen que colocarlos en situaciones de liderazgo en los negocios. Los mariscales de campo, quienes generalmente son grandes líderes, no necesariamente saben cómo dirigir un proyecto hasta su terminación a tiempo y sin sobrepasar el presupuesto. Con el fin de enseñar una habilidad uno lo debe hacer, dentro de un contexto relevante. Simular situaciones de negocios pueden instruir en el liderazgo y toma de decisiones, debido a que mucho de lo relacionado con el liderazgo es cerebral.

Categorizar y recabar anécdotas que traten sobre duras decisiones que los líderes han tenido que tomar es un buen inicio. Luego se pueden crear simulaciones donde a la gente se le enfrenta con algunas duras (y realistas) decisiones: ¿debo despedir a cinco de mis ejecutivos que no han estado desempeñándose de acuerdo a lo esperado o debo invertir una gran cantidad de tiempo y dinero en capacitarlos para que se desempeñen mejor? Al enfrentar estas duras decisiones, la gente está lista a escuchar cómo los especialistas en liderazgo resolvieron temas similares.

El liderazgo no es una habilidad simple, y la decisión de liderazgo correcta para uno no necesariamente será la decisión correcta para alguien más –el tipo de personalidad influirá en la toma de decisiones, y una persona podrá ser un líder humanista mientras que otra será un líder carismático-.

Las empresas también cometen errores en lo que concierne a la creatividad. Tal vez el mayor de ellos es asumir que la gente es naturalmente no creativa. Esta creencia lleva al desarrollo de toda clase de herramientas y técnicas poco usuales diseñadas para ayudar a la gente a ser creativa –asociación libre, pensamiento lateral, etc.- Sin embargo, ninguna de estas herramientas subsanará el verdadero obstáculo de la creatividad: la negatividad. En la escuela y en el trabajo, a menudo, a la gente se le dice constantemente que sus ideas son malas. Los maestros ridiculizan a los niños que hacen sugerencias elaboradas (debido a que no son las respuestas correctas) y los jefes rechazan ideas que les parecen locas, arriesgadas o contrarias a las prácticas tradicionales. Todo esto evita la creatividad. Tal negatividad es mala, debido a que toda la gente es creativa por naturaleza.

Los humanos viven en un constante estado de creatividad, el cual se define como la producción de algo que nadie ha producido antes. Simplemente formar una frase o intentar comprender un chiste es un acto de creatividad.

Las simulaciones que invitan a las personas a formular conclusiones originales y que no las hacen sentir estúpidas si éstas no son viables permitirán que surja el pensamiento creativo.

• 5. Los aprendices aprenderán mejor por sí mismos que a través del mejor instructor o del mejor pagado conferencista motivacional

La gente se enseña a sí misma de forma natural. Cuando algo sale mal, la gente automáticamente se pregunta a sí misma cómo es que se equivocaron y buscan consejo con el fin de no repetir el mismo error.

Una historia puede servir de ejemplo: "El Sr. Sach empezó con la idea de ser el "Sr. Agradable" y nunca tener que despedir a nadie. La mayoría de los neófitos dueños de negocios cuentan la misma anécdota –cómo cambiaron de presidentes que intentaban ser agradables con los empleados, a jefes que despedían gente sin ningún miramiento-". Lo que los dueños de negocios aprenden a través de la experiencia es que permitir que se integren personas que no se desempeñan bien lastima a todos los demás en la empresa; que ser una persona agradable hacia alguien que no lo merece lastima a todos los dedicados empleados que merecen su consideración.

¿Puede alguien aprender una lección a través de una simulación por computadora o de un escenario de representación de papeles?

Aunque es imposible que el programa duplique el impacto emocional de despedir a otro ser humano, sí contribuye a la acumulación de experiencias que son parte del aprendizaje. Por lo menos, tales simulaciones ayudan a la gente a aprender más rápidamente y a enfrentarse mejor a cierto tipo de situaciones.

• 6. La memorización sin la experiencia correspondiente no tiene valor

La gente pierde enorme cantidad de tiempo intentando memorizar hechos, procedimientos y frases corporativas. Tal memorización no tiene impacto en el comportamiento; no se traduce en habilidades de aprendizaje. Aun así las empresas persisten en forzar a las personas a memorizar los diez principios de calidad o a estudiar una lista de procedimientos de contratación hasta que se la sepan de memoria. Memorizar procedimientos con frecuencia es una pérdida de tiempo, como puede comprender cualquiera que maneje un automóvil o lance un balón de fútbol. Este tipo de procedimientos son experiencias subconscientes.

Los procedimientos de aprendizaje en el trabajo siguen la misma ruta inconsciente.

• 7. Cuando una empresa adquiere un sistema de aprendizaje, éste deberá incluir todas las opciones

¿Acaso tiene sentido diseñar una experiencia de aprendizaje de una forma para Juan y de otra forma para María? No en realidad.

Contrario a la creencia popular, la gente no tiene estilos de aprendizaje diferentes. Sin embargo, sí tiene personalidades diferentes. La diferencia es importante, debido a que necesitamos tener muy claro que la gente aprende de la misma forma. Toda la gente aprende a través del fracaso y de la práctica, sin importar el tipo de personalidad que posean. Diseñar un proceso de aprendizaje con formas diferentes para personas diferentes no tiene sentido.

Por otro lado, tiene sentido tomar en consideración las diferencias en la personalidad al diseñar un sistema, para lo cual el sistema debe contar con todas las opciones posibles para el aprendiz (algunos tendrán confianza y estarán dispuestos a intentar cualquier cosa mientras que otros serán prudentes y desearán conocer las razones antes de dar el paso).

• 8. La capacitación debería inaugurarse con un gran estallido

La mayoría de los empleados reaccionan a la capacitación en una de varias maneras: ya sea que los aprendices la odian o la miran como tiempo libre alejados de sus trabajos reales.

La mejor forma de romper a través de esta resistencia y apatía es con una inauguración que los involucrará y que será divertida de inmediato. En el aprendizaje virtual, la capacitación comienza logrando que la gente haga algo. Aun si no comprenden con exactitud lo que están haciendo, está bien siempre y cuando comprendan que pueden pedir ayuda sobre la marcha.

• 9. Los aprendices deberían aprender de los mejores del mundo

Una organización es afortunada si cuenta con un puñado de especialistas auténticos –los mejores en sus áreas de acción-. Estos especialistas se retiran, renuncian, o mueren, dejando a la organización sin su pericia.

Una simulación por computadora ofrece a las empresas la oportunidad de conservar esta pericia. Si a la empresa le faltan especialistas en un área determinada, los instructores pueden encontrarlos y filmarlos en donde quiera que se encuentren y lograr que su pericia sea parte de la capacitación interactiva.

• 10. Es mejor capacitar a muchos que a muy pocos

El mejor beneficio ocurre al tomar las tareas más comunes de una organización y crear capacitación para ellas, no para las posiciones más importantes o para las pocas que son críticas. Las organizaciones pueden obtener la ventaja competitiva al mejorar los trabajos que se realizan por una gran cantidad de personas. Es mucho menos caro entregar al nuevo elemento un disco de computadora que hacer que pase por un curso basado en el salón de clases.

CÓMO APRENDERÁ LA GENTE EN EL FUTURO

La revolución del aprendizaje aún está en la infancia. Las organizaciones que están usando las simulaciones por computadora y los escenarios de representación de papeles como parte de su capacitación son los pioneros de hoy en día. Son los primeros en reconocer que los métodos tradicionales no funcionan, quienes no sólo están adoptando la tecnología computacional como una herramienta de capacitación sino los principios del fracaso en las expectativas, los escenarios basados en metas y la idea verdaderamente revolucionaria de que el aprendizaje debe ser divertido.

EL PAPEL CAMBIANTE DE LOS INSTRUCTORES

El personal de capacitación no se está dirigiendo a su destrucción al adoptar el aprendizaje virtual (de hecho, estarían dirigiéndose a su destrucción si lo rechazaran, debido a que sus competidores lo adoptarán y crearán una capacitación superior). Sin embargo, los instructores se encuentran a sí mismos tomando un papel diferente dentro de la organización. Los instructores, como la contraparte de negocios de los maestros de escuela pronto serán un concepto fuera de moda.

La habilidad de traer la capacitación hacia la gente más que traer a la gente hacia la capacitación aliviará a los administradores de capacitación de las responsabilidades de logística y coordinación que actualmente ocupan tanto de su tiempo.

En vez de eso, el papel de los administradores de capacitación será adquirir los cursos apropiados, asegurarse de que la gente correcta tome los cursos correctos, y modificar esos cursos para que estén de acuerdo con los diseños de la organización.

No todas las personas de capacitación allá afuera saltarán arriba y abajo con alegría ante este prospecto. Algunos administradores de capacitación con experiencia educativa evitarán la capacitación basada en multimedia, especialmente cuando se involucren los escenarios basados en metas (en oposición a los seminarios y a las pruebas). Por otro lado, la gente de capacitación que ha trabajado en equipos del instituto reconocen la bancarrota de los métodos tradicionales y las ventajas conferidas por la tecnología. Ignorar las posibilidades de las simulaciones por computadora sería como insistir en que el equipo de secretarías siga usando viejas máquinas de escribir manuales en lugar de usar software para procesamiento de palabras.

PERSONAS A NIVEL PRINCIPIANTE MEJOR CAPACITADAS Y MÁS MOTIVADAS

En este momento, muchos graduados universitarios nuevos no tienen idea de lo que desean hacer; muchos incluso obtienen grados avanzados y se encuentran aún en la oscuridad en cuanto a sus carreras.

Conscientemente o no, terminan probando una cierta cantidad de carreras, toman un trabajo, renuncian después de un año e intentan uno nuevo. EL problema con esto, es que se obtiene un empleado a nivel principiante que en la mayor parte de los casos no está inspirado. Sin importar qué tan maravillosa sea la capacitación, ésta no tiene mucho impacto. La idea del aprendizaje virtual es que su empleado deseará aprender a hacer el trabajo mejor por satisfacción personal y por el avance en su carrera. Si un empleado está aburrido y sólo invierte el tiempo suficiente hasta encontrar una verdadera vocación de carrera, el empleado no va a dominar las habilidades que se requieren y realizará un trabajo mediocre al aprenderlas.

Sin embargo, en el futuro la gente tendrá acceso al mismo software genérico de habilidades al que tienen acceso las organizaciones. Los individuos comprarán (con más probabilidad, las sacarán de la biblioteca) cinco simulaciones de trabajos en industrias diferentes. Pueden encontrar las situaciones y practicar las habilidades que se requerirían como un representante de ventas para artículos deportivos, un programador de computadoras, un abogado y un contador. Después del uso a través de prueba y error de tales simulaciones, los estudiantes de bachillerato tendrán una mejor idea del tipo de trabajos que les gustará realizar. Igual de importante es que habrán adquirido algunas de las habilidades clave para trabajos en su campo de elección. Los instructores de la organización pueden modificar las simulaciones estándar para este trabajador a nivel principiante "previamente entrenado" con el fin de ayudarlo a obtener habilidades más sofisticadas o permitir que un novato así salte adelante hacia simulaciones para personas con unos cuantos años de experiencia.

QUÉ ES LO QUE IMPULSA A ESTE FUTURO ELECTRÓNICO

Algunos directores generales y otros ejecutivos de primer nivel no están demasiado preocupados por estos temas. Para ellos la capacitación palidece en importancia ante los temas financieros, los nuevos mercados y la tecnología de punta. Si usted es un alto directivo que está leyendo esto, probablemente estará pensando, "Si, lo sé, la gente de Recursos humanos ya me lo dijo: la gente es nuestro activo más importante".

Falso. Es el *conocimiento*.

Lo que las organizaciones saben les proporcionará la ventaja competitiva más importante de todas. Aunque existe una gran cantidad de verdad en esa declaración hoy en día, será la regla general en el futuro.

La lealtad de marca está disminuyendo, la mayor parte de los productos se adhieren a los mismos estándares de calidad y el precio dependen de las características opcionales. En algún momento no habrá ninguna diferencia significativa entre productos o servicios en la misma categoría (y algunos podrían decir que la publicidad es responsable de muchas de las diferencias que se perciben hoy en día).

Cuando las empresas ya no puedan vender basadas en la lealtad a la marca, la calidad, o el precio, ¿qué es lo que queda? En un mundo de productos de paridad, ¿dónde se puede encontrar la ventaja competitiva? En el conocimiento, por supuesto. Lo que las organizaciones saben sobre el servicio, sobre las ventas, sobre la supervisión y sobre los requerimientos del proceso es lo que cuenta. Por ejemplo, sus especialistas en ventas podrían haber descubierto algunas verdades invaluable sobre cómo manejar ciertas situaciones que siempre surgen al vender clases específicas de productos a clases específicas de clientes. Los especialistas obtuvieron esta pericia a través de años de experiencia; experiencia que los competidores principiantes no tienen o que las empresas de la vieja línea nunca desarrollaron. Poseer este conocimiento le proporciona a una empresa el potencial para tener una ventaja; diseminar el conocimiento rápidamente, efectivamente y eficientemente en cuanto a costo la asegura.

Todo lo demás son detalles. Una empresa puede crear magníficas promociones de producto, extraordinarias estrategias a cinco años y empaque que llame la atención. Pero si los directivos no le proporcionan a su gente el conocimiento y las habilidades que necesitan para vender y dar servicio a los clientes, lo demás no importará.

CAPÍTULO 2

LA RELACIÓN ENTRE LAS PERSONAS Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Respecto al tema de la relación de las personas con las nuevas tecnologías, en su conferencia "De Internet a Gutenberg" (12.11.96), pronunciada en la Accademia Italiana Degli Studi Avanzati (USA), Umberto Eco recuerda al "Fedro" de Platón:

Hermes, presunto inventor de la escritura, presenta su invención al faraón Thamus, elogiando la posibilidad que daba al ser humano de recordar lo que de otra forma se habría olvidado. Pero el faraón no se muestra tan contento: "Mi hábil Theut (como llama el faraón a Hermes), la memoria es un gran don que debe ser mantenido con continuo ejercicio. Con tu invención, la gente ya no se sentirá obligada a ejercitar la memoria. No se recordarán las cosas gracias a su esfuerzo sino por la potencia de un dispositivo externo".

El mismo miedo del faraón puede rastrearse hasta hoy: cada nuevo dispositivo tecnológico puede debilitar las capacidades humanas que sustituye. Dice Eco: "Es como si el faraón hubiera señalado con el dedo primero una superficie escrita, después una imagen ideal de la memoria humana y hubiera dicho: 'ESTO ACABARÁ CONTIGO'".

Luego, Umberto Eco recuerda a Víctor Hugo en "Notre Dame de París". Allí, el sacerdote, Claude Frollo, señala con su dedo primero un libro, luego las torres y las imágenes de la catedral y dice: 'ESTO ACABARÁ CONTIGO'. Es decir, el libro acabará con la catedral, el alfabeto acabará con las imágenes. La historia se desarrolla en el siglo XV, poco después de la invención de la imprenta. Hasta entonces, los manuscritos estaban reservados a una

minoría de intelectuales. Según el autor: "Los libros habrían distraído a la gente de los valores más importantes, fomentando el aprendizaje de nociones no esenciales, la libre interpretación de las Escrituras y una curiosidad insana".

El tema hoy pasa por las computadoras. Y ya no se trata de complejas computadoras sólo al alcance de algunos iniciados: es la omnipresencia de Internet y el tremendo potencial del hipertexto. Ante este panorama, muchas personas, incluso intelectuales, parecen mirar a la computadora o a Internet, luego al libro, diciendo: ESTO ACABARÁ CONTIGO.

El mismo viejo temor a que las nuevas adquisiciones tecnológicas puedan eliminar cosas que consideramos preciosas, cosas que consideramos valiosas, sigue estando presente. Algunos piensan "lo mediático nos está matando" (referido a nuestros vínculos). No creemos que esto sea así, en todo caso mataría a algunos. A aquellos que miraran los vínculos establecidos vía computadora y luego un ideal de los vínculos persona a persona y pensarán: ESTO ACABARÁ CONTIGO.

LA PSICOLOGÍA DEL "CHAT"

Roberto O. Sánchez de la Facultad de Psicología de la Universidad de Mar del Plata junto con su colega Máximo Lameiro, han iniciado recientemente una investigación acerca de los vínculos y la comunicación en Internet. Parten de la hipótesis de que la estructuración de la subjetividad y de la intersubjetividad adquiere características propias en las personas que se comunican vía computadora.

Es decir:

- toda comunicación entre personas viene dada por dos componentes:

1. **digital**: todo aquello que decimos, hablamos, escribimos, es decir lo que se puede digitalizar.

2. **analógico**: aquello que acompaña a lo digital y califica el mensaje; vale decir, tono de voz, gestos, sonrisas, posturas corporales, etc.

Cuando a usted alguien le comunica algo, interpreta ese mensaje más por lo analógico que por lo digital. Es el famoso "como lo dijo" más que lo que dijo. Uno reacciona ante el mensaje más por lo analógico (el sentido en el que la persona dijo el mensaje) que por lo digital (la palabra).

Ahora bien, en las cibercomunicaciones todo lo analógico se pierde y, concomitantemente, resulta muy dificultoso calificar los mensajes que recibimos. Por eso se han inventado algunos recursos que intentan (vanamente) introducir lo analógico en nuestras comunicaciones: onomatopeyas, subrayados, mayúsculas, etc. Sin embargo, nunca podrán más que "emular" pobremente al componente analógico de la comunicación que, prioritariamente, es de naturaleza inconsciente. Todo esto nos lleva a la cuestión de la subjetividad. Todo sujeto es una persona completa, con su cuerpo, su mirada, etc.; en las cibercomunicaciones un sujeto ES LO QUE ESCRIBE, lo cual, obviamente, no es lo mismo.

Más allá de la "falta" propia del tipo de comunicación (y que resulta de todo lo anterior) podemos encontrar el intento deliberado de mostrarse distinto a como uno es; o sea, "inventarse" una personalidad que puede diferir enormemente de la "real". De acuerdo a investigaciones efectuadas, esto último se da en un grado superlativo en el chat y muchísimo menos en las comunicaciones vía e-mail.

Quizá esto se deba (en parte) a que el mail es mucho más reflexivo, es decir, que se puede releer varias veces, modificarse, antes de enviarlo. El chat requiere otro tipo de presencia, con el agravante de que la cuestión del anonimato está mucho más guardada. Salvo en los casos de chats temáticos (con algún tema común a todos los chateros), el chat no deja mucho lugar a la reflexión.

Las reuniones "físicas" de gente que se ha conocido vía computadora son una buena idea. Interactuar con alguien "en persona" le permitirá "terminar" de conocerlo y ver cuanto se acerca o se aleja la imagen que se tenía, a la luz de lo que el otro escribía. Obviamente, aquellas personas que resultan ser muy distintas a lo que sus palabras dejaban suponer no deben ser muy afectos a este tipo de reuniones, con lo que el problema se realimenta (tienen la posibilidad de interactuar con gente real pero no pueden porque caería su nueva personalidad, lo que refuerza el aislamiento y la tendencia a comunicarse solo a través de la red).

Es de una importancia absoluta la posibilidad que dan estas nuevas tecnologías de conocer e interactuar con gente que trabaja en temáticas afines a las propias. En el caso del Licenciado Roberto O. Sánchez, cuenta que en su caso la posibilidad de conocer los puntos de vistas, opiniones, pensamientos, etc. de psicólogos de muchas otras partes del mundo, le ha servido enormemente como instancia de aprendizaje.

TELETRABAJO: Previsiones, fantasías y realidades.

(Fuente: Dra. Susana Finquelievich del *Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires*)

Un nuevo tipo de trabajador recorre el mundo: el que desde su hogar, hotel etc. recibe información la procesa y difunde el producto de su tarea por medio de la comunicación asistida por computadora (CMC). Asalariado o independiente, empleado de oficina o profesional, el teletrabajador es una figura alentada por empresas considerada por los planificadores urbanos y alabada por los ambientalistas.

Por primera vez, el hogar, que había quedado relegado al espacio y al tiempo extra-laboral, vuelve a integrar las funciones de producción, gestión y reproducción.

El teletrabajador opera desde su hogar, empleando horarios flexibles y enviando su producción.

El teletrabajo se está extendiendo lenta pero persistentemente, como resultado del interés de las empresas en economizar espacios de oficina y gastos diversos manteniendo un alto nivel de productividad, y del de los empleados en poseer más flexibilidad de horarios, más tiempo para pasar con sus familias y menos de viajes.

INTERROGANTES PLANTEADOS

Trabajar en casa presenta beneficios tanto para los empleados como para los empleadores, pero también tiene inconvenientes y aspectos cuyo estudio necesita ser profundizado.

- *¿ Todo el mundo puede teletrabajar? ¿Psicológicamente qué factores se deben tener en cuenta? ¿ Hay estudios que definan el perfil idóneo del teletrabajador?*
- *¿ Cómo va a condicionar el teletrabajo nuestras vidas cuando esté totalmente introducido en todo el mundo?*
- *¿ Es posible aplicar normas y reglas comunes para implantar el teletrabajo en todos los países?*

- *¿Cuáles serían las condiciones óptimas que debiera recoger una legislación del teletrabajador? ¿No se podrían aplicar las mismas que en los contratos actuales donde el personal está presente?*
- *Las empresas han de empezar a conocer qué ventajas e inconvenientes obtendrán de la aplicación del teletrabajo. De entrada tendrán que realizar una inversión importante de dinero y tiempo en formación, preparación y coordinación del personal. ¿Puede la patronal ayudar de alguna forma?*
- *En el tema de nuevas profesiones, ¿cuáles serán las carreras universitarias que más salida tendrán? ¿Se puede prever que Internet acabe con un porcentaje del paro existente en el mundo?.*

- *¿Qué papel deberían jugar las administraciones locales, en todo este asunto?*

- *¿Los telecentros, pueden convertirse en futuras oficinas de empleo?*

Otras preguntas están ligadas al mismo trabajo: ¿Cual es el grado de satisfacción de los teletrabajadores con respecto a esta opción? ¿Existen diferencias según el género? ¿Existen las mismas posibilidades de promoción cuando se trabaja en el hogar - lejos del control visual de los jefes, pero también de las posibilidades de entablar una relación personal con ellos- que estando visiblemente en la oficina?

Otro grupo de interrogantes se refiere a cuestiones prácticas: las regulaciones municipales con respecto a las oficinas domésticas, los impuestos, la derivación de los costos del trabajo a los teletrabajadores, los seguros para accidentes y enfermedades ligados al trabajo.

Un tercer grupo de cuestiones a analizar concierne los impactos del teletrabajo sobre el uso del espacio y el medio ambiente de las ciudades y regiones, la necesidad eventual de crear equipamientos urbanos intermedios entre el hogar y la oficina y las políticas municipales que se necesitan para tratar este tema.

Por ahora el teletrabajo está aún lejos de ser un fenómeno masivo. El Censo de Población efectuado en Estados Unidos en 1991 reveló que el 33% de los trabajadores de ese país desarrollan parte de su trabajo en el hogar, pero sólo el 14,5% trabaja en su casa mas de 35 horas por semana, son en su mayoría mujeres y en gran parte viven en áreas suburbanas, lo que sugiere que la **flexibilidad** es el aspecto más importante del teletrabajo para quienes lo practican.

El crecimiento en el número de trabajadores hogareños es atribuible en gran parte a los avances en tecnologías de información y comunicación, aunque éste no es el único factor decisivo: el incremento continuo de la presencia femenina en el mercado de trabajo y el de familias que necesitan dos o más ingresos, así como la popularidad de las microempresas, son tendencias que hacen que este estilo laboral resulte mas atractivo.

La articulación entre las obligaciones laborales y las responsabilidades familiares es un tema cada vez más conflictivo, fundamentalmente para las mujeres.

Un estudio realizado en Gran Bretaña (1994) reveló que el 36% de las empresas utilizaban teletrabajadores, y se estima que esa proporción se incrementaría hasta el 70% hacia 1999. Puede afirmarse que Estados Unidos es el país con mayor número de teletrabajadores, seguido de Gran Bretaña y Francia. Las estadísticas existentes indican que la difusión del teletrabajo no sigue un ritmo explosivo, sino que se va extendiendo lentamente, y fundamentalmente en determinados sectores de servicios, como banca, seguros, tecnologías de información y la comunicación.

EL TELETRABAJO EN ARGENTINA

En la Argentina de 1998 las empresas empiezan a considerar seriamente la posibilidad de alentar el teletrabajo. Sin embargo, existen obstáculos. Uno de ellos es la Legislación Laboral existente.

Una crítica a esta modalidad laboral suele ser la facilidad aparente de las empresas para tener las cuentas claras con el fisco: en el caso de un teletrabajador empleado por una empresa, sus obligaciones fiscales serán las mismas que las de cualquier otro trabajador. Por lo demás, el caso de los teletrabajadores que atraviesan fronteras (como los argentinos que procesan información para empresas extranjeras) aún no está resuelto. Contemplado o no por las leyes, el teletrabajo asistido por CMC existe en Argentina desde hace años. Los trabajadores que alternan el mate y la computadora provienen de diferentes profesiones, fundamentalmente de las que exigen un número reducido de horas en el "lugar de trabajo", pero muchas más dedicadas a la tarea específica en el hogar: miembros de profesiones liberales, profesores secundarios y universitarios, programadores informáticos, investigadores, publicitarios, artistas gráficos, administrativos, empleados de empresas de marketing, periodistas, etc. En la mayoría de los casos, pagan los implementos tecnológicos y la factura telefónica de su propio bolsillo, al igual que los costos de climatización, iluminación, superficie del hogar dedicada al trabajo, seguros etc. Si bien estos trabajadores aprecian las ventajas del teletrabajo, se quejan de que el ambiente laboral invade el hogar y que ni familiares ni amigos consideran que el trabajo realizado en el hogar es "trabajo de verdad", por lo que se los considera disponibles *full time* para otras obligaciones caseras. La incipiente extensión del teletrabajo marcha de la mano con una tendencia urbana: la emigración de familias de clase media alta y alta a *country* y *clubs* y barrios privados de los suburbios, que les garantizan un medio ambiente agradable. Para estos nuevos habitantes de suburbios de lujo, el teletrabajo es o será en poco tiempo, una herramienta indispensable para su modo de vida, que les permitirá reducir sus viajes a la capital.

EL PUNTO DE VISTA DE LOS TELE TRABAJADORES: PREGUNTAS Y RESPUESTAS

¿Todas las personas pueden teletrabajar?

En teoría, sí. La mayoría de los teletrabajadores acepta bien esta forma laboral, a causa de los beneficios que proporciona, como reducción de tiempos y costos de transporte, mayor flexibilidad de horarios, mejores posibilidades de interacción con sus familias, menor gasto en ropas de oficina, restaurantes, estacionamientos, combustible, etc. También es una ventaja para aquellos que trabajan para empresas situadas en otras ciudades o países.

¿Qué factores psicológicos se deben tener en cuenta?

Uno de los más importantes es la capacidad de tolerar el hecho de trabajar en relativa soledad, sin tener el estímulo constante del intercambio "cara a cara" con colegas, jefes y subordinados. Los que temen a la soledad y al aislamiento, los que necesitan imprescindiblemente de la vida social asociada al trabajo (almuerzos con compañeros, encuentros en los pasillos) tendrán más dificultades para adaptarse que los que necesitan la concentración y soledad. Por lo demás el teletrabajo, exige el ejercicio de una autodisciplina relativamente severa. Las personas que necesitan de una disciplina externa tendrán dificultades para adaptarse a esta forma laboral y responderán mejor en el ambiente de trabajo tradicional, supervisados por sus jefes. En el extremo opuesto se encuentran las personas que reaccionan ante un ambiente laboral desestructurado volviéndose verdaderos adictos al trabajo, necesitan de los límites externos representados por los horarios de oficina para establecer una transición entre el tiempo de trabajo y el de la vida privada.

Como se puede ver la inclinación al teletrabajo es una cuestión personal. Algunas personas pueden encontrar en el teletrabajo ventajas que para otros serían serios inconvenientes. Algunas personas optimizan su producción cuando pueden trabajar en los tiempos que

más les convengan, mientras otras necesitan de una rutina horaria y de límites externos para comenzar y terminar sus tareas. Asimismo algunos aprecian el tiempo que se ahorran por el hecho de no viajar a sus oficinas. Estos factores sugieren que no existe una personalidad de teletrabajador "correcta" o "incorrecta", y que las diferencias individuales solo pueden ser consideradas en el conjunto particular de contexto de tareas, ambiente hogareño y cultura organizacional.

¿ Hay estudios que defina el perfil del teletrabajador?

El equipo de investigación del Management Technology Associates and Brameur Limited, apoyado por el gobierno de Gran Bretaña, tiene un web site (<http://www.eto.org.uk/faq/facpsy01.htm>), donde se exponen los resultados de sus estudios. Estos sugieren cuatro aspectos fundamentales a considerar en las políticas y programas de teletrabajo:

- El conjunto de tareas que se le encargará al teletrabajador
- El contexto organizacional, el teletrabajo funciona mejor allí donde existe el trabajo en red, donde los empleados para tomar decisiones y actuar por sí mismos, y donde la administración juzga a sus empleados por el resultado de su trabajo, no por el presentismo.
- El contexto doméstico(hogar y familia)
- La personalidad del individuo, su experiencia y preferencias.

¿ En que se puede teletrabajar?

Además de las profesiones " tradicionales" (consultorías en diversas profesiones, contabilidad, investigación, preparación de trabajo docente, ventas, encuestas etc. surgen nuevas posibilidades: en el campo de la informática, se puede teletrabajar en programación , servicio técnico, creación. En lo que respecta a la imagen, las actividades se extienden a la publicidad, las artes gráficas, internet (diseño de páginas, investigación etc.). El campo del márketing es fértil para el teletrabajador, la prensa ofrece un amplio campo de trabajo: reportero gráfico, corresponsal, crítico etc. Las ocupaciones posibles de efectuarse a distancia se van ampliando.

¿ El teletrabajo permite las mismas posibilidades de ascenso que el trabajo en la oficina?

Muchos teletrabajadores temen que el hecho de no ser vistos o de no establecer relaciones personales "cara a cara" con sus jefes sea una desventaja. Sin embargo, un estudio realizado por la Small Business Administration en 1993 concluyó que los teletrabajadores obtienen promociones en mayor proporción que los que van todos los días a la oficina.

¿El teletrabajo no constituye en realidad una transferencia de costos al teletrabajador?

Si bien muchas empresas pagan por el software y el hardware, además de cursos de actualización en el manejo de las tecnologías de comunicación, otras, sobre todo las pequeñas, esperan que estos costos sean cubiertos por el mismo empleado, o se limitan a pagarles un módem. También es necesario considerar el costo de un espacio en el hogar, gastos de energía, amoblamiento etc. En cuanto a los seguros, ¿cómo se comprueba que fue un accidente de trabajo realmente? ¿qué ocurre si un cliente visita a un teletrabajador y resulta herido en su casa? Actualmente las compañías de seguros y las empresas trabajan para poner al día una reglamentación al respecto.

¿El teletrabajo plantea diferencias de género?

Una alta proporción de los teletrabajadores son mujeres, existe mayor flexibilidad laboral y mas trabajo a tiempo parcial, y se acentúa la división entre trabajadores calificados y no calificados. Hombres y mujeres perciben el trabajo en forma diferente, aunque no necesariamente contradictoria. Las mujeres evidencian mayores niveles de stress que los hombres, referidos al conflicto entre las demandas laborales y hogareñas y la falta de tiempo para el ocio.

Pero el teletrabajo no parece ser una solución completa: la fusión de los ámbitos laboral y doméstico puede ser perturbadora . Las mujeres que trabajan desde sus hogares pasan la misma cantidad de tiempo realizando tareas domésticas, sin importar el status laboral. Los hombres manifiestan mayor grado de satisfacción: los teletrabajadores informan que las relaciones con sus hijos son mejores que la de los padres que trabajan fuera del hogar: disponen mayor tiempo libre, sufren menos stress. Sin embargo, como informa Wellman (1996) en sus investigaciones, las dinámicas de género son diferentes: "los hombres perciben el teletrabajo como un privilegio, porque quieren mayor autonomía y con un beneficio extra, tienen mayor interacción con sus familias. Las mujeres ven al teletrabajo como una solución intermedia, porque las responsabilidades familiares les limitan sus horas de trabajo, y desean horarios flexibles".

EL PUNTO DE VISTA DE LAS EMPRESAS

¿Cómo perciben las empresas al teletrabajo?

Las empresas ven al teletrabajo como una forma de reducir costos y de incrementar la productividad, pero también como un modo de proporcionar beneficios a sus empleados con bajo costo. En general se muestran favorables al teletrabajo.

Algunos gobiernos lo impulsan como una medida anticontaminación ambiental. Para las empresas medianas y pequeñas la implementación de oficinas hogareñas donde algunos ejecutivos y otros empleados puedan trabajar unos días por semana, unidos a la oficina central por medio de computadoras y otros medios de comunicación, es una alternativa mas entre otras muchas, posibilitadas por la tecnología de información y comunicación . Otras opciones son:

- Centros de servicios remotos para clientes o telecentros.
- Telecottages: espacio de recursos comunitarios instalado en zonas rurales, equipado con computadoras, faxes, fotocopiadoras, módems, conexiones a internet y equipos de videoconferencia.
- Centros de teletrabajo y oficinas satélites, en edificios de la empresa localizados cerca del domicilio de los empleados.
- Oficinas virtuales o móviles, que dependan de computadoras portátiles e instrumentos de comunicación para permitir a los empleados que trabajen en cualquier lugar donde se encuentren.

¿Qué cambios organizacionales se producen? ¿ El control sobre los trabajadores se reduce o, se incrementa?

En cuanto a los cambios organizacionales, la mayor parte de las investigaciones realizadas hasta el presente sostiene la conclusión de que "los altos ejecutivos empresarios mantienen un alto control de la planificación y de los recursos, aunque descentralizan las tareas y la ejecución de las decisiones" (Wellman).

Las empresas que implementan el teletrabajo para reducir sus costos también incrementan el control sobre la producción de sus trabajadores. La cuestión de la libertad laboral es dual: los empresarios incrementan el control sobre los empleados administrativos mientras que los profesionales han ganado mayor autonomía (Simons). El impacto divergente del teletrabajo en el control y organización del empleo sigue así la lógica dual dominante en el mercado de trabajo, en el que las estrategias de las empresas determinan su alcance, modalidades y difusión. Otras motivaciones fuertes para los empresarios es retener a los empleados calificados que desean trabajar en mejores condiciones de esta manera podrá retener al personal altamente calificado.

EL ROL DEL ESTADO

Es posible aplicar normas y reglas comunes para implantar el teletrabajo en todos los países de bloques como la Comunidad Europea, el Mercosur o el NAFTA?

Lo es, si se pueden efectuar acuerdos entre las diferentes legislaciones laborales nacionales, que incluyen aspectos tales como el pago de impuestos de un teletrabajador, licencias, vacaciones, seguros, seguros de desempleo, estrategias y políticas fiscales, etc.

¿Qué factores pueden influir para que la introducción del teletrabajo en el mercado laboral de un país tenga éxito?

Algunos de los factores son los siguientes:

- Una legislación laboral apropiada
- Renovación en la cultura organizacional
- Formación continua de trabajadores en el uso de informática y telecomunicaciones, provista por el Estado o el sector privado
- Descenso del costo de las herramientas tecnológicas
- Construcción de nuevos equipamientos urbanos, como telecentros.
- Políticas impositivas que favorezcan la adquisición de las herramientas tecnológicas
- Créditos impulsados por el gobierno
- Protección de la privacidad y la propiedad intelectual.

¿EL FUTURO YA LLEGÓ?

Una de las inquietudes más frecuentes entre los investigadores del teletrabajo es cómo va a condicionar éste nuestras vidas cuando esté difundido en todo el mundo. El aspecto de las transformaciones en los modos de vida ligadas al teletrabajo tiene varias facetas: los modos de vida cotidianos, el uso del espacio urbano y regional, las posibles soluciones para el desempleo, las funciones de los telecentros.

Como se ha explicado más arriba, no todas las áreas laborales pueden utilizar el teletrabajo, ni éste representa una solución óptima para todas las organizaciones ni todos los países desean o pueden implementarlo en un mediano plazo. En lo que sí se puede pensar es en una difusión amplia en el sector de servicios de los países más desarrollados y en una gran parte de los periféricos. Por otro lado, es necesario tener presente que el

teletrabajo por sí mismo no va a condicionar nuestras vidas: lo que provocará los cambios es una combinación de factores sociales, culturales, tecnológicos, económicos y políticos, es decir, la estructura social en la que se inscribirá el teletrabajo.

Algunos de los cambios posibles: mayores posibilidades de acceso al mercado laboral a personas que tienen dificultades para trasladarse físicamente; mayor flexibilidad laboral; un empleado podrá negociar con su empresa si concurre o no a la oficina, o el tiempo que pasará en ésta; cambios en la legislación laboral; las organizaciones sindicales deberán crear otras formas asociativas entre sus miembros que no dependan del contacto cotidiano cara a cara; las compañías de seguros laborales deberán también ajustar sus normas y estándares; al igual que las normativas de construcción, para permitir espacios dedicados al trabajo en áreas residenciales y en conjuntos habitacionales.

Algunos de los efectos más visibles se darán en el uso del espacio urbano y regional.

¿El teletrabajo causará mutaciones en el uso del espacio o en la forma urbana?

La difusión del teletrabajo, no implica el fin del trabajo "cara a cara" ni el de los edificios de oficinas, ni de las "cities" de negocios y financieras, pero ciertamente significa una transformación en el uso del espacio urbano para algunas capas de la población: los pequeños empresarios auto-empleados, los profesionales, los empleados altamente calificados y parte de los administrativos.

Sin embargo, como plantea Castells, si bien la forma urbana es modificada por las tecnologías de información y comunicación, esta transformación no sigue una pauta única y universal: por el contrario, muestra una considerable variación dependiendo de las estructuras sociales locales y de los contextos económicos, culturales, históricos e institucionales. Por esta razón, el teletrabajo, que puede acentuar la tendencia norteamericana a la suburbanización, no afectará en la misma medida las concentraciones de ciudades europeas ni las latinoamericanas. En las últimas, en las que se desarrollan procesos de suburbanización en los que los estratos socioeconómicos medios y altos escapan de los centros urbanos contaminados y violentos, para refugiarse en barrios privados periféricos, relativamente no contaminados y fuertemente vigilados por empresas privadas de seguridad (como en los casos de Buenos Aires, Bogotá, México DF o Caracas), el teletrabajo puede contribuir a agudizar esta tendencia.

El desarrollo futuro del teletrabajo, ¿dependen de la evolución tecnológica?

El desarrollo futuro del teletrabajo depende de un amplio rango de factores. Aunque la tecnología y la planificación jugarán roles importantes, su crecimiento está relacionado ante todo a la voluntad de empleadores y empleados. Una de las preocupaciones más frecuentes de los empleadores es que no pueden vigilar el rendimiento de los teletrabajadores como lo hacen en la oficina, pero ésta disminuirá a medida que puedan verificar cada vez más ejemplos de teletrabajo exitoso, y pasen de monitorear a los empleados a monitorear su producción. Por su parte, los trabajadores expresan preocupaciones ante el aislamiento y la falta de contactos socio-laborales, lo que puede alentar el teletrabajo parcial, más que a tiempo completo.

Además de las empresas del sector público o privado, ¿qué otros actores sociales pueden influir sobre la difusión del teletrabajo?

Los planificadores urbano-regionales, pueden influenciar en cierto grado el desarrollo del teletrabajo. En los países más desarrollados se recurre al teletrabajo como una estrategia para reducir la contaminación del aire, la congestión del tráfico vehicular y los tiempos de viaje.

El planeamiento del uso del suelo, podría impulsar el teletrabajo más directamente. Si se impusieran reglas o se ofrecieran incentivos a los nuevos desarrollos urbanísticos para que provean a sus habitantes de infraestructura de telecomunicaciones de última generación, se ampliaría el número de tareas factibles de efectuar desde el hogar.

Planificadores, investigadores y funcionarios municipales tienen un rol importante en la generación y difusión de conocimiento con respecto al teletrabajo. La investigación realizada hasta el presente es insuficiente, sobre todo en los países en desarrollo. Aún se necesitan estudios sobre los alcances del teletrabajo, sus impactos sociales, económicos y espaciales, y sobre cómo redirigirlo en caso necesario.

¿Qué factores pueden inhibir la difusión del teletrabajo?

En algunos casos, las regulaciones locales prohíben a los habitantes trabajar en sus propios hogares.

El mayor inhibidor parece encontrarse, por el momento, en las legislaciones laborales vigentes, en los necesarios ajustes que deben ser acordados entre países o bloques de naciones, y en la cultura organizacional de ciertas empresas e instituciones que evalúan el rendimiento del trabajador más por el presentismo que por el producto final.

LOS CIBERGRUPOS: SU FORMACIÓN Y MANTENIMIENTO

La aparición (y la difusión creciente) de Internet está generando nuevas formas de subjetividad e intersubjetividad. En el espacio de la red mundial de computadoras (ciberspacio) aparecen nuevos tipos de lazos interpersonales, distintos tipos de vínculos y diferentes formas de comunicación entre las personas.

¿Cómo funciona la identidad, en un intercambio donde no está en juego el cuerpo y todo se limita al lenguaje escrito? ¿Cómo y con qué características y efectos se constituyen los lazos intersubjetivos en este tipo de relaciones?

Para la Psicología (independientemente del debate entre escuelas), estas y otras cuestiones similares han resultado de un interés ineludible y adquieren una nueva dimensión dentro de los vínculos establecidos en Internet.

Dentro de este panorama se ha iniciado una investigación cualitativa, de carácter exploratorio, respecto a los vínculos que se establecen en Internet. Dentro de las cuestiones que ameritan ser investigadas, se halla la formación de grupos a través del ciberespacio o **cibergrupos**.

El ingreso a la red.

El acercamiento de las personas a Internet (tal lo reflejado por la muestra estudiada), por lo general no tiene un propósito definido, sino que obedece, en la mayoría de los casos, a una suerte de curiosidad intelectual por saber de qué se trata esa cuestión del ciberespacio.

Si bien se registran otras formas de acercamiento, como por ejemplo por motivos profesionales o académicos, estos casos constituyen una minoría; además, se ha observado que estos usuarios, una vez satisfechos esos motivos utilitarios, desarrollan una actitud hacia Internet acorde con la tendencia general. Esta tendencia privilegia la **comunicación humana**, es decir la dimensión interpersonal de Internet, antes que su poder informativo.

Entonces, lo valorado de este nuevo instrumento es la posibilidad que brinda de poder comunicarse con personas de otra manera inaccesibles.

El placer está en la comunicación más que en la información que pueda obtenerse. En este sentido Internet, desborda la función puramente utilitaria de proveer información para convertirse en un instrumento que acerca a las personas, permite su comunicación y el establecimiento de vínculos duraderos entre ellas.

Consecuentemente el instrumento proferido por los usuarios es el más básico y antiguo: el **correo electrónico o e-mail**. La grandiosidad de la *www*, queda en un segundo plano. El e-mail abre el camino a un mundo más amplio, verdaderamente global, facilitando a los usuarios la comunicación con cualquier otra persona del planeta.

Esta característica, la facilidad que el medio brinda, se conjuga con una actitud, manifiesta en ciertas personas e implícita en otras, orientada a experimentar encuentros y comunicación con otros seres humanos. De esta manera, el medio más que posibilitador (que lo es) resulta **propiciador** y **facilitador** de cierto tipo de contactos interpersonales que las personas desean establecer y mantener.

Y esto resulta ser el rango distintivo de Internet: **brindar a los usuarios un mundo sin fronteras, donde pueden establecerse múltiples relaciones con otras personas.**

La formación de los cibergrupos.

El formar grupos con personas con las que se comparte algún interés en común, es una actividad habitual de gran parte de los seres humanos (posiblemente, esto sea característico de todo el género humano, pero tal hipótesis queda fuera de los límites de este trabajo).

En este marco resulta lógico y natural la formación de **cibergrupos**, también llamados comunidades virtuales, verdaderos grupos virtuales de personas donde éstas pueden expresarse libremente sobre algún tema en común.

Una aclaración: la calificación de "virtual" de estos grupos refiere a que en su conformación no tienen lugar las categorías de "espacio" y "distancia". Los cibergrupos no ocupan (como tales) un lugar en el espacio y las distancias físicas entre sus miembros son irrelevantes.

En el ciberespacio la globalización no constituye un concepto sino una experiencia.

Decíamos más atrás que la conformación de grupos de intereses comunes es una actividad habitual del género humano. Uno de los entrevistados, un avezado cibernauta de 75 años, brindó un ejemplo paradigmático en este sentido: hace muchos años (cuando aún no existía la computadora), con un grupo de personas conocidas, se enviaban cintas de audio donde discutían sobre temas específicos; cada uno agregaba sus comentarios y así las cintas iban recorriendo el mundo, regresando a quien la había enviado originalmente, portando conclusiones y nuevos tópicos de "discusión".

Situaciones como éstas son las que nos hacen decir que Internet brinda un medio propiciador para comunicarse con otras personas, un medio que permite poner en acto algo que hasta entonces sólo está en potencia e incluso en ocasiones, inadvertido por el propio sujeto.

Dentro de este panorama, las personas se van uniendo por afinidades. Así surgen las denominadas *Listas de Interés*, espacios virtuales de intercambio, donde individuos de todo el mundo tienen la posibilidad de comunicarse entre sí, en base a una temática

común (al igual que hacía nuestro entrevistado con las cintas, pero incluyendo a más personas, a más tópicos de discusión e implicando un menor tiempo de espera).

El mantenimiento de la relación.

Tenemos hasta el momento, que (de acuerdo a la muestra estudiada), las personas ingresan al ciberespacio por curiosidad y establecen luego relaciones con pares, por temas de afinidad. Pero, ¿qué es lo que mantiene a esos grupos unidos?, ¿qué motiva a las personas a continuar los vínculos establecidos en Internet?

Aquí surge un aspecto que la mayoría de los entrevistados se encargaron de señalar: existe en los vínculos establecidos en la red un alto monto de afecto que se traduce en una actitud humanizada y humanizante de parte de los usuarios.

A raíz de esta actitud, se privilegian los vínculos que se establecen con otras personas antes que cualquier otro aspecto: *"He conocido gente magnífica con la que comparto opiniones, sentimientos y más; sin duda el campo de los afectos, tal vez sea el más importante porque no busco ni pido otra cosa en la red."*

Este último concepto ("la red") tiene connotaciones que van mucho más allá de su aspecto tecnológico. Lo valorado es pertenecer a una red de personas relacionadas por algún propósito en particular. Esto es expresado, de distintas maneras, por gran parte de los entrevistados: *"una red de solidaridad que de hecho existe y se disfruta", "...estar en contacto con personas valiosas de diferentes partes del mundo", "...tejí relaciones de muchísimo afecto", "... una tupida red de relaciones personales vía e-mail de la que no tengo ningunas ganas de prescindir", ect.*

El análisis anterior puede sintetizarse diciendo que tanto como los vínculos personales, se valora en Internet la pertenencia a una comunidad virtual (y potencialmente mundial de pares). El integrar una red de personas unidas por alguna temática común y por el afecto, resulta un factor motivacional que lleva a querer continuar conectado.

Incluso quienes se conectaron a Internet para facilitar su comunicación con familiares que viven en otras latitudes, terminan privilegiando su pertenencia a esta comunidad virtual: *"... el contacto familiar, si bien importantísimo, queda chico frente al mundo entero"*.

Puede postularse que Internet permite el surgimiento de una suerte de conciencia planetaria en los usuarios, por la cual éstos pasan a formar parte (y así lo advierten) de una comunidad mundial, donde es posible comunicarse y vincularse (potencialmente) con todas las personas.

Así, los cibergrupos responden en su formación sólo a una temática en común, desapareciendo como impedimento la distancia física entre los miembros (sin embargo, se constatan ciertos límites: las fronteras idiomáticas. La imposibilidad de leer en inglés o la dificultad para hacerlo fluidamente fue considerado como una limitación importante).

Los cibergrupos, tendrán por un lado características propias de cualquier grupo, y por otro, características inherentes a su condición de virtualidad.

En primera instancia, podemos dividir a esos cibergrupos o comunidades virtuales, en dos grandes categorías:

- aquellos que existen en el mundo físico y sus actividades a través de medios electrónicos son sólo una extensión de su relación "cara a cara", y

- aquellos otros cuyo funcionamiento se limita solo al ciberespacio.

Entre los primeros podemos pensar en grupos de teletrabajo o, en general, en miembros de cualquier organización que eventualmente se comunican por computadora.

Entre los segundos, las listas de interés constituyen el caso paradigmático, si bien no debe obviarse la existencia de los *chats*, grupos de discusión cuya característica diferencial es la comunicación *on line*, o sea en tiempo real, a diferencia de las anteriores donde las comunicaciones son diferidas.

En esta parte del trabajo, nos referiremos a las listas de interés. Una de sus características distintivas es el mutuo desconocimiento entre sus miembros. Si bien esto no reviste carácter de necesario (las reuniones presenciales entre miembros de una lista son habituales, si bien por razones de distancia sólo suele participar un pequeño grupo de los mismo), es lo habitual que un miembro no conozca "en persona" a la mayoría de sus compañeros. Incluso es muy probable que no conozca a ninguno de ellos.

Sin bien son varios los aspectos que pueden indagarse acerca del funcionamiento de los cibergrupos (sólo a título de ejemplo pueden citarse la cohesión grupal, la interacción entre los miembros, el liderazgo, la afectividad, etc.), en líneas generales, esta indagación ha sido obviada por los psicólogos de habla hispana, pudiendo hallarse en cambio, algunos trabajos realizados por profesionales provenientes del campo de la Sociología. Sería de particular interés que la investigación de estos fenómenos fuera abordada desde un nivel psicológico.

En la presente ocasión sólo se intentará arribar a una definición (aunque sea provisoria) de que se entiende por cibergrupo, haciendo hincapié en aquello que lo asemeja y en lo que lo diferencia de los grupos propios de nuestra vida cotidiana.

Si quisiéramos definir a un grupo, tendríamos que incluir una serie de características:

- Un conjunto de personas
- reunidas por un interés común
- que siguen ciertas reglas
- que mantienen su relación en el tiempo

Si revisamos ahora lo propio de un cibergrupo vemos que se cumplen todas las características enunciadas anteriormente con una particularidad: ese conjunto de personas mantiene exclusivamente una **comunicación mediatizada por computadoras** (CMC), resultando este el rasgo característico y definitorio de las comunidades virtuales.

Respecto a las características anteriormente citadas, puede agregarse lo siguiente:

- el conjunto de personas es el que forma parte del cibergrupo. Aquí corresponde hacer una salvedad: a diferencia de los grupos del mundo físico, puede considerarse que aquellos miembros que se mantienen en permanente silencio no forman parte del grupo ya que el resto de los integrantes no tiene ninguna representación de ellos. Distinto es el caso de quienes han participado más o menos habitualmente para sumirse luego en el silencio. Si, como decía Elliot Jaques, el mutuo conocimiento es esencial para lograr el buen funcionamiento de un grupo, en los grupos virtuales ese mutuo conocimiento sólo puede nacer desde la participación activa. Extrañamente, en la representación del grupo que tiene un participante pasivo él si está incluido ya que conoce al resto de los miembros.
- El interés común viene dado por el tema que mantiene unido al grupo. Los intereses que encuentran su lugar en las listas de interés que pueblan la red pueden contarse de a cientos. Vaya como mínimo ejemplo el caso del servidor de la Universidad de Buenos

Aires que nuclea a más de 60 listas que abarcan temas tan dispares como la acústica, la arqueología, los estudios de género, el derecho, la informática (en múltiples variantes), la economía, la filosofía, el teatro y tantos otros. Que un cibergrupo tenga un tema de interés no implica, ni muchísimo menos, que el único tema de discusión sea ese. Al igual que en los grupos de nuestra experiencia cotidiana, los temas tratados pueden alejarse todo lo imaginable (y aún más) del pautado (dichos temas son denominados "off-topic" en la red).

- Las reglas que rigen el funcionamiento de los cibergrupos son tanto las propias de cada grupo en particular (y que hacen al funcionamiento como tal) como las generales a todos los cibergrupos (netiquettes o reglas de comportamiento).
- El tiempo de funcionamiento del grupo bien puede ser pautado, hasta el cumplimiento de una tarea o abierto, sin un final predeterminado. Esta última modalidad es la más frecuente por lo que la renovación de sus integrantes es constante (hay quienes dejan el grupo y quienes se van sumando).

El hecho de que las comunicaciones mediatizadas por computadoras (CMC) sean las únicas que mantienen un cibergrupo como tal le da a éste características propias, imposibles de hallar en los grupos habituales. Esto es así ya que un integrante de un cibergrupo no puede "tocar" a cualquier otro de los integrantes.

A la luz de lo revisado hasta aquí, puede esbozarse una definición perfectible de cibergrupo o comunidad virtual:

"Conjunto de personas unidas por un interés común que se comunican entre sí mediante computadoras e interactúan en forma relativamente continuada a lo largo del tiempo siguiendo una serie de reglas preestablecidas".

El tema de los vínculos interpersonales establecidos en la red es aún lo suficientemente novedoso como para pretender que la psicología brinde alguna certeza, más aún si consideramos que la certeza es un bien que suele mostrarse esquivo a la ciencia psicológica.

Conclusiones.

Poder vincularse con pares, poder comunicarse habitualmente con ellos, poder tratar temáticas comunes sin el impedimento que supone la distancia, poner en juego importantes montos de afecto (y recibir lo mismo, en consecuencia), son los factores que hacen el establecimiento y mantenimiento de los cibergrupos, señal de que la omnipresencia de las computadoras en nuestras vidas no necesariamente significa aislamiento y soledad.

CAPITULO 3:

LA EMPRESA VIRTUAL

Introducción

En Octubre de 1991, Linus Torvalds, un estudiante de informática de 21 años de la Universidad de Helsinki, puso a disposición de los usuarios de Internet el núcleo de un sistema operativo que el mismo había diseñado. Llamado Linux, fue una rudimentaria versión del UNIX, que durante más de una década había sido el soporte de la computación corporativa y académica. Torvalds alentó a otros programadores a bajar su software de Internet, en forma gratuita, usarlo, someterlo a pruebas y modificarlo. Corrigieron algunos defectos, retocaron el código original, agregaron nuevas características y, pronto, se extendió a miles de personas de todo el mundo que compartieron su trabajo con otras gratuitamente. En un lapso de tres años, este grupo informal, que actuaba sin *managers* y

se conectaba a través de Internet, convirtió a Linux en una de las mejores versiones de UNIX.

Imagine, ahora, como habría organizado un proyecto de desarrollo de software de esas características una compañía como IBM o Microsoft.

Las decisiones y los fondos habrían pasado por los filtros de diferentes niveles gerenciales. Se habrían creado equipos formales de programadores, supervisores de calidad y redactores técnicos, a los cuales se les habrían asignado tareas específicas.

Se habrían organizado sondeos y grupos de discusión entre los clientes, y se habrían documentado los resultados en extensos informes. Habría habido presupuestos, plazos, reuniones de evaluación, revisiones de *performance*, aprobaciones. Y también disputas internas, desbordes y demoras. El proyecto habría llevado muchísimo tiempo y dinero, y posiblemente habría dado como resultado un sistema menos valioso para los usuarios que Linux.

Para muchos ejecutivos, el desarrollo de Linux no es más que una historia protagonizada por *hackers* en el ciberespacio, con muy poca relevancia para el mundo de los negocios. Esta interpretación, aunque comprensible, responde a una visión estrecha. Porque lo que muestra el caso Linux es el poder de una nueva tecnología, las redes electrónicas, para cambiar la manera de hacer un trabajo. La comunidad Linux, una agrupación temporaria y autoadministrada de individuos comprometidos con una tarea común, es un modelo de una nueva organización de negocios que podría ser la base de una clase distinta de economía. Una economía cuya unidad fundamental ya no es la empresa sino el individuo. Las tareas no se asignan ni controlan por una cadena estable de *management*; se llevan a cabo, en forma autónoma por contratistas independientes. Estos *freelancers* conectados electrónicamente, *e-lancers*, se unen en redes fluidas y temporales para producir y vender bienes y servicios. Cuando el trabajo llega a su fin, la red se disuelve, y sus miembros vuelven a ser agentes independientes en busca del próximo proyecto.

Lejos de ser una hipótesis sin fundamento, la economía *e-lance* ya está con nosotros. No sólo la podemos encontrar en el desarrollo de Linux, sino también en la evolución de Internet, en el surgimiento de compañías virtuales, en el crecimiento del *outsourcing* y del trabajo a distancia y en la proliferación de trabajadores *freelance* y temporarios. Incluso en las grandes organizaciones, está presente en la creciente importancia de los equipos de proyecto "ad-hoc", en la emergencia de los "*intrapreneurs*" y en la formación de unidades de negocios independientes.

Todas estas tendencias apuntan a la transformación de las grandes corporaciones en redes flexibles y temporarias de individuos. Aún es imposible predecir el grado de importación o difusión que adquirirá esta nueva forma de organización empresarial, pero, a juzgar por las actuales evidencias, no es inconcebible pensar que podría definir un tipo distinto de trabajo en el siglo XXI, así como la organización industrial lo hizo en el siglo XX. Si esto ocurre los negocios y la sociedad cambiará para siempre.

Empresas unipersonales

Las organizaciones de negocios son en esencia, mecanismos de coordinación. Existen para orientar el flujo de trabajo, materiales, ideas y dinero, y la forma que adoptan depende en gran medida, de las tecnologías de coordinación disponibles. Hasta hace 100 años, las tecnologías de coordinación eran primitivas. Los bienes y mensajes se transportaban a pie, a caballo o por barco, y el proceso era lento, poco confiable y riesgoso. Como no existía una manera eficiente de coordinar actividades dispares, la mayor parte de la gente trabajaba cerca de sus hogares y producía bienes y servicios para sus vecinos. Las organizaciones de negocios- granjas, tiendas, fundiciones- eran pequeñas, con pocos propietarios y empleados. Cuando sus productos tenían que llegar a consumidores

distantes, lo hacían a través de una larga serie de transacciones, en las que intervenían mayoristas, intermediarios, transportistas, comerciantes y vendedores itinerantes. Sólo a partir de la segunda mitad del siglo XIX, después de que se tendieron las primeras líneas de ferrocarriles y de telégrafo, nacieron las organizaciones grandes y complejas. Gracias a medios de comunicación y transporte más rápidos y confiables, las empresas llegaron a los mercados nacionales e internacionales, y sus propietarios pudieron coordinar las actividades de grupos masivos y dispersos de personas. Había surgido la corporación jerárquica e industrial, que conjugaba una amplia gama de funciones y, a menudo, de negocios, que se convirtió en el modelo organizacional dominante del siglo XX.

A pesar de todo lo que se viene diciendo sobre la descentralización del *management*, el *empowerment* y los procesos horizontales, la economía actual sigue dominada por las grandes organizaciones industriales. Seguimos en la era de las megacompañías multinacionales, y todo parece indicar que están ansiosas por ser aún más grandes. Los titulares de la prensa hablan por sí solos: Compaq compra a Digital, WorldCom adquiere MCL, Citibank se fusiona con Travelers, British Airways se asocia con American Airlines, que a su vez establece una alianza con US Airways. Algunos observadores proyectan esta ola de consolidaciones al futuro y anticipan un mundo en el que las multinacionales reemplazarán a las naciones. Seremos ciudadanos de Sony, de Shell o de Wall-Mart, y saldremos a librar batallas contra los ciudadanos de Phillips, de Exxon o de Sears.

Un escenario de ese tipo parece posible. Sin embargo, cuando analizamos en profundidad la fiebre de fusiones y adquisiciones, vemos señales de un fenómeno opuesto: la desintegración de las grandes corporaciones. La gente las abandona para pasarse a otras más pequeñas o se independiza. Hace 25 años, uno de cada cinco trabajadores de los Estados Unidos estaba empleado en una gran compañía. Hoy, la relación se redujo a uno de cada 10. El mayor empleador privado ya no es General Motors, ni IBM, sino la agencia de personal temporario Manpower, que en 1997 dio trabajo a 2 millones de personas. Aunque las grandes compañías aún manejan enormes flujos de efectivo, el control que ejercen sobre la economía real es cada vez menor.

Incluso en las corporaciones gigantes, el *management* tradicional de comando y control está volviéndose menos común. Las decisiones se toman en los niveles inferiores de la empresa. A los trabajadores no se los recompensa por cumplir las órdenes, sino por identificar las tareas que hay que hacer, y hacerlas. Algunas grandes corporaciones industriales, como ABB y British Petroleum, se han dividido en múltiples unidades independientes, que hacen negocios entre sí como si fueran empresas diferentes. Y, en ciertos rubros, como la banca de inversión y la consultoría, es más fácil concebir a las empresas como confederaciones de *entrepreneurs*, unidos sólo por una marca común.

¿En qué se sustenta esta tendencia? ¿Por qué proliferan los *e-lancers*? Los teóricos de la organización han pasado muchos años debatiendo la cuestión de por qué las empresas crecen o permanecen pequeñas. Sus investigaciones sugieren que cuando es más barato realizar transacciones internamente - es decir, dentro de los límites de la corporación -, las organizaciones crecen. Por el contrario, cuando es más barato hacerlo en forma externa, con entidades independientes del mercado, permanecen pequeñas o se achican.

Las tecnologías de coordinación de la Era industrial no sólo posibilitaron las transacciones internacionales sino que estas resultaron ventajosas. Se pudieron manejar grandes organizaciones de manera centralizada, lo cual les permitió alcanzar economías de escala en fabricación, marketing, distribución y otras actividades. Desde el punto de vista económico, tenía sentido controlar diferentes funciones y negocios, y contratar a legiones de administradores y supervisores para manejarlos. Pero con el advenimiento de las PC's y extensas redes electrónicas- las tecnologías de coordinación del siglo XXI-, la ecuación económica cambia. Como la información puede compartirse instantáneamente y a bajo costo entre muchas personas en diferentes lugares, pierden valor la toma de decisiones centralizada y la costosa burocracia.

Las personas pueden manejarse a sí mismas y coordinar su labor con otras a través de vínculos electrónicos. Ahora, lo bueno es ser pequeño. Las nuevas tecnologías permiten volver al modelo de organización preindustrial: empresas diminutas y autónomas que hacen transacciones en su mercado. Pero hay una diferencia crucial: gracias a las redes electrónicas, esas microempresas pueden aprovechar las reservas globales de información, conocimiento técnico y financiación, a las que antes sólo tenían acceso las grandes compañías. En otras palabras, gozan de las muchas ventajas de las grandes pero sin sacrificar agilidad y flexibilidad. En el futuro, a medida que avancen las tecnologías de las comunicaciones y las redes sean más eficientes, la influencia de los *e-lancers* se acelerará. Entonces, la organización que prevalecerá no será estable y permanente, sino una red elástica que, en algunos casos, sólo tendrá unos días de vida. Cuando haya que emprender un proyecto, los requerimientos se harán electrónicamente, y responderán individuos o pequeños equipos. Se formará una red, a la que irán sumándose más personas cuando sean necesarias determinadas habilidades. Una vez finalizado el proyecto, la red se disolverá.

La empresa temporaria

Desde los años '20 hasta los '60, la industria cinematográfica estuvo controlada por grandes estudios, como MGM y Columbia, que se encargaban de contratar a los actores, directores, guionistas, fotógrafos, publicitarios y hasta proyccionistas: toda la gente que hacía falta para producir una película, comercializarla y llevarla a los cines. Los *managers* de los estudios decidían qué películas se filmarían y quiénes trabajarían en ellas. La cinematografía era un modelo de la gran organización industrial.

En los '50, ese sistema se había desintegrado. El poder pasó a los individuos. Los actores, directores y guionistas se convirtieron en *free-lancers*, elegían por su cuenta en qué película trabajar. Se agrupaban en una compañía temporaria, que contrataba a especialistas a medida que surgía una necesidad. Una vez terminada la película, la compañía dejaba de existir. Más adelante, esas personas volvían a unirse en nuevas combinaciones para encarar nuevos proyectos. El cambio que se produjo en el negocio del cine muestra la manera en que pueden evolucionar otras industrias, desde estructuras centralizadas hacia estructuras de red. Estas transformaciones se observan en el sector manufacturero que, al adoptar estrategias de *outsourcing*, dejó en manos de agentes externos muchas de sus actividades tradicionales.

La división de monitores de computadoras de Nokia, por ejemplo, decidió ingresar al mercado estadounidense con sólo cinco empleados. El apoyo técnico, así como las tareas de logística, ventas y marketing se subcontrataron. Otro ejemplo es el de la industria textil de la región de Prato, Italia. A principios de los '70, Massimo Menichetti heredó el negocio de su familia: una planta textil en decadencia. De inmediato, Menichetti dividió la firma en ocho compañías. Vendió más de un tercio a los empleados clave, y exigió que al menos el 50 por ciento de las ventas de las nuevas empresas se generara en clientes nuevos. En tres años, las ocho nuevas compañías lograron una transformación total, con aumentos significativos en el aprovechamiento y la productividad de la maquinaria-

Siguiendo el modelo de Menichetti, otras hilanderías de la región se dividieron en partes. Hacia 1990 operaban en Prato más de 15.000 pequeñas firmas textiles, con un promedio de menos de cinco empleados. Las distintas empresas construyeron fábricas y depósitos con la última tecnología, y se organizaron como cooperativas en las áreas de compras, logística e I&D para explotar las economías de escala. La producción textil de Prato se triplicó, a pesar de que la industria estaba en declinación en el resto de Europa. Y la calidad de los productos de la región mejoraba a medida que florecía la innovación.

Actualmente, las fibras textiles de Prato son las preferidas por los diseñadores de todo el mundo.

Los intermediarios desempeñan un papel fundamental en la industria textil de Prato: actúan como nexo entre las pequeñas empresas manufactureras y los compradores. Ayudan a coordinar el diseño y el proceso de fabricación de grupos de empresas, a fin de satisfacer las necesidades de cada cliente. Además, crearon un mercado electrónico que opera como un centro de compensación de datos sobre la utilización fabril proyectada y los futuros requerimientos, lo cual permite negociar la capacidad de la producción textil como si fuera un *commodity*.

La experiencia de Prato indica que una economía puede construirse sobre el modelo de red. Podría argumentarse que Prato es una región pequeña y homogénea. ¿Cómo funcionaría una industria compleja y diversificada si adoptara ese modelo? La respuesta es mucho más fácil que lo que se supone.

Viaje al futuro

A modo de experimento, imaginemos un viaje en el tiempo, hasta la mitad del siglo XXI, y analicemos cómo se diseñan los automóviles, el arquetipo de producto industrial. Veremos que General Motors se ha dividido en docenas de divisiones que tercerizan la mayor parte de sus actividades. Pequeñas compañías que se ocupan, principalmente, de manejar sus marcas y respaldar el desarrollo de nuevos tipos y modelos de autos. Una serie de manufactureros independientes se encargan, por contrato, de la fabricación y del montaje.

La concepción de los vehículos corre por cuenta de ingenieros y diseñadores *freelance*, que se agrupan en pequeñas y cambiantes coaliciones en función de cada proyecto. Algunas están organizadas como *joint-ventures*, otras como sociedades cuyos miembros comparten acciones y otras en torno de mercados electrónicos que fijan precios y salarios. Todas son autónomas y tienen su propia organización, y todas dependen de una red de computación universal de alta velocidad- la descendiente de Internet- que las conecta entre sí y les permite intercambiar dinero electrónico. Una infraestructura muy desarrollada de capital de riesgo monitorea y evalúa los diferentes equipos, y provee de financiación a los más prometedores.

Además de ser muy eficiente y de tener pocos gastos administrativos, esta estructura orientada al mercado ha promovido la innovación en toda la industria automotriz. Si bien una gran porción del capital de riesgo se asigna a apoyar conceptos de diseño tradicional, parte de él se destina a ideas extravagantes que, de tener éxito, generarían enorme rentabilidad. Una pequeña coalición de ingenieros, por ejemplo, podría recibir fondos para diseñar una fábrica en la que se produjeran sistemas de iluminación individualizados para las parrillas de los autos. Si la idea resulta exitosa se convertirían en millonarios de la noche a la mañana. Y al día siguiente, disolverían esa coalición, y buscarían nuevos colegas y nuevos desafíos.

Durante los últimos años, la industria automotriz, en cierta manera, está adoptando este modelo. Muchas empresas empezaron a tercerizar el diseño básico, y concedieron un alto grado de autonomía a las agencias de diseño externas.

El Cambio del Management

El pasaje a una economía *e-lance* generaría cambios fundamentales en casi todas las funciones de una empresa, y no sólo en el diseño de producto. Las cadenas de suministro se convertirían en estructuras ad hoc, creadas para cubrir las necesidades de un proyecto en particular, y disueltas una vez concluido. La capacidad de producción se compraría y vendería en un mercado abierto, y empresas manufactureras especializadas de encargarían de atender los pedidos de pequeños lotes de múltiples intermediarios, talleres de diseño y hasta consumidores. En algunos casos, el marketing estaría en manos de intermediarios; en otros, de pequeñas compañías que serían dueñas de las marcas y certificarían la calidad de la mercadería vendida. Y cuando, los consumidores compartieran

información sobre los productos vía Internet, el marketing desaparecería. La gente se inclinaría, sencillamente, por las mejores ofertas. La financiación provendría menos de la reinversión de ganancias y de la Bolsa, y más de capitalistas de riesgo y de individuos interesados en el negocio. En pocas palabras, las empresas sufrirían una transformación radical. Pero los cambios más grandes se producirían en el *management*.

Internet es el mejor modelo de organización en red que existe, y pone de manifiesto una inquietante realidad: en una economía *e-lance*, el papel del gerente de negocios tradicional cambia drásticamente y, a veces desaparece por completo. El trabajo de la compañía temporarily está coordinado por las personas que la integran, con poco o ningún control centralizado. Intermediarios, capitalistas de riesgo y contratistas desempeñan papeles clave- indicar proyectos, asignar recursos y coordinar tareas -, pero no se necesita un punto único de supervisión. Por el contrario, los resultados globales emanan de las acciones e interacciones de todos los individuos que operan en el sistema.

Desde luego, este tipo de coordinación ocurre todo el tiempo en un mercado libre, en el que los productos se producen y consumen sin que una autoridad central decida cuántos o qué clase se fabricará.

Hace más de 200 años Adam Smith llamó a este tipo de coordinación descentralizada "la mano invisible del mercado"; y por lo general, aceptamos que es la manera más efectiva en que las compañías pueden interactuar.

Pero ¿Qué ocurriría si se aplicara a la organización de las diferentes actividades que hoy se realizan dentro de las compañías?. Entre las cosas que permiten funcionar a un mercado libre se cuenta la creación y aceptación de un conjunto de normas- reglas del juego- que rigen todas las transacciones. Estas reglas pueden adoptar diferentes formas: contratos, sistemas de propiedad y procedimientos para la resolución de disputas, entre otras. Con el mismo criterio, para que una economía *e-lance* funcione es necesario desarrollar nuevas clases de acuerdos, especificaciones y arquitecturas comunes.

Algo así ya se ve en Internet, que funciona porque todos aceptan determinadas especificaciones técnicas. A nadie hay que pedirle permiso para convertirse en un proveedor de red, de servicio o en un usuario; sólo hay que acatar los protocolos de comunicación que rigen en Internet. Las normas son el pegamento que la mantiene unida y serán el pegamento que ligará a las compañías temporarias y las ayudará a operar con eficiencia.

Volviendo al escenario de la industria automotriz, los diseñadores podrían trabajar de manera independiente porque tendrían acceso *on-line* a protocolos de ingeniería bien detallados. Las normas asegurarían que cada uno de los componentes fuera compatible con el diseño general del vehículo. Los diseñadores de las luces delanteras por ejemplo, conocerían el espacio exacto asignado a las luces, así como la naturaleza de las conexiones con los sistemas eléctrico y de control.

Pero las normas no necesariamente deben adoptar las formas de especificaciones técnicas, pueden ser procesos de rutina, como ocurre actualmente en la comunidad médica. Cuando los médicos, enfermeras y técnicos se reúnen para practicar una cirugía de emergencia, cada uno de ellos conoce de antemano el procedimiento a seguir y como interactuar. Aunque nunca hayan trabajado juntos, están en condiciones de colaborar eficazmente y sin demoras. En otros casos, las normas pueden ser simples patrones de conducta que se aceptan como reglas: lo que hoy denominamos "cultura de la compañía" o "el modo de hacer las cosas" en una industria.

Una de las obligaciones primarias de las grandes compañías que sobrevivan será la de establecer las reglas, normas y culturas para las organizaciones en red que operen dentro y fuera de sus límites.

A medida que más compañías creen estructuras descentralizadas y orientadas al mercado los límites que las separan perderán importancia. Las transacciones que se realicen dentro de las empresas no se distinguirán de las que se lleven a cabo entre diferentes organizaciones; y los procesos de negocios cruzarán libremente las fronteras.

Pensando en el Mañana

La mayor parte de lo que usted ha leído es, por supuesto, de carácter especulativo. Tal vez algunas cosas se harán realidad, otras quizá no. Es posible que las grandes compañías se dividan, y también que se mantengan unidas pero adoptando estructuras más descentralizadas. El futuro de las empresas puede ser mucho menos revolucionario que el planteado o mucho más. De una cosa estamos seguros el desarrollo de una economía *e-lance* aunque sea un concepto radical, no es imposible o poco probable. Casi todo lo necesario ya existe o está en vías de desarrollo.

En materia de tecnología lo que ha quedado atrás es nuestra imaginación. La mayor parte de la gente no puede concebir una economía absolutamente nueva, en la que mucho de lo que sabe sobre hacer negocios perderá validez. Mitch Resnick, del MIT, señala que las personas, por lo general, están atrapadas en una mentalidad "centralizada". Cuando vemos volar una bandada de pájaros, suponemos que el que va a la cabeza es el líder y que ese líder determina la organización de los demás. Pero según los biólogos, cada pájaro sigue un conjunto simple de reglas- normas de conducta- del cual resulta la organización. El que va al frente de la bandada no es más importante que el que va a la cola o en el medio. Todos son esenciales para el patrón que conforman.

La razón por la cual se impone reconocer y cuestionar los prejuicios de la mentalidad existente es que el surgimiento de una economía *e-lance* tendría consecuencias profundas para los negocios y para la sociedad. Bien podría llevar al florecimiento de la riqueza, la libertad y creatividad individuales. Los negocios podrían volverse mucho más flexibles y eficientes, y la gente podría tener mucho más tiempo libre para educarse y desarrollar otros intereses. Podríamos estar en los albores de una era dorada. Pero también podría generar desorden. Libre de las ataduras tradicionales, el mundo de los negocios podría convertirse en caótico y despiadado. La brecha entre la clase rica y la pobre podría ampliarse, habida cuenta que los que carecen de talento o no puedan acceder a las redes electrónicas quedarían marginados. La red de seguridad que hoy forman los programas de beneficios de las empresas podría desaparecer. Los trabajadores *e-lance* al separarse de las comunidades que crean las compañías, podría encontrarse solos y alienados. Estos potenciales problemas podrían evitarse, pero sólo si mantenemos los ojos bien abiertos.

LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Una cuestión de confianza

Nunca se dudó que las bibliotecas, cuyo torrente sanguíneo es la información, fueran una de las primeras instituciones en enfrentar el desafío y la oportunidad de la virtualidad, pero ocurre que las empresas dependen cada día más de la información, entonces se enfrentan con los mismos dilemas. Una oficina es, en el fondo, una biblioteca interpretativa orientada hacia un propósito determinado, y una buena parte de la actividad económica es una producción continua de información, ideas e inteligencia, en todas sus infinitas variables, una invitación a la virtualidad.

Las posibilidades tecnológicas de la organización virtual nos seducen con mucha facilidad, pero las implicancias personales y gerenciales pueden llevarnos a pensar qué es lo que significa realmente una organización.

En su forma más simple el dilema gerencial se reduce a la siguiente pregunta ¿cómo hacemos para dirigir a personas a las que no vemos? Y la respuesta más simple es: confiando en ellas. Pero esta aparente simplicidad encubre un cambio radical en el pensamiento organizacional. Las reglas de la confianza son obvias y están bien establecidas, pero no son demasiado compatibles con una tradición gerencial que cree que eficiencia y control son dos conceptos íntimamente relacionados y que no se puede tener uno sin mucho del otro. Organizacionalmente, tenemos que preguntarnos si una compañía en el futuro, llegará a ser algo más que una caja de contratos, tal como ocurre hoy con muchas de ellas.

Para la sociedad en su conjunto, el desafío consiste en asegurarnos que la virtualidad traiga beneficios para todos y no sólo para unos pocos favorecidos.

Las organizaciones, y en particular las organizaciones comerciales, son las piezas clave de la sociedad. Eso les da responsabilidades que van más allá de sí mismas, responsabilidades que la virtualidad incorpora con gran alivio.

La dimensión de la virtualidad

Si se ignora la tecnología, no hay nada nuevos conceptualmente en la idea de una actividad sin un edificio que la albergue. Desde que la información se ha convertido en la materia prima del trabajo, nunca resultó necesario reunir a todas las personas en el mismo lugar y a un mismo tiempo. Una red de vendedores constituye el mejor ejemplo, los vendedores trabajan por cuenta propia, no tienen lugar común, estarán fuera de la vista pero no del alcance, por lo menos eso es lo que se espera, ni mucho menos fuera de una conducta determinada.

Organizaciones invisibles:

La actividad comercial avanza con lentitud detrás de modelos provienen del sector público. Grandes sectores de las organizaciones están integrados ahora por miniorganizaciones "ad-hoc", proyectos destinados a un momento y a una finalidad en particular, que convocan participantes tanto desde adentro como desde afuera de la organización madre.

Con frecuencia, estos proyectos no tienen un lugar al que puedan considerar como propio. Existen como sociedades, no como edificios, su único signo visible es una dirección de correo electrónico. Dentro del edificio que si existe, es cada vez más común un "hot desking". En las empresas internacionales, las videos conferencias constituyen la norma. Los trenes de Gran Bretaña son como oficinas móviles, en los que el sueño de quienes van a trabajar se ve interrumpido por el sonido de los teléfonos personales y las computadoras portátiles.

Una oficina que está disponible 168 horas a la semana pero que sólo se ocupa durante 20 es un lujo que las organizaciones no pueden darse. Si existe la oficina en el futuro, se parecerá más a un club, un lugar para reunirse, comer y saludarse, con las habitaciones reservadas para actividades, no para personas determinadas.

Sin embargo, la virtualidad no es siempre tan divertida como se supone. Durante más de un siglo, la habitación propia o por lo menos el escritorio propio ha representado para el ejecutivo una especie de manta de seguridad. La sensación de tener un lugar es casi tan importante para la mayoría de nosotros como la sensación de tener un propósito: el correo electrónico y el correo por voz pueden tener muchos atractivos incluida la sensación de proximidad, pero no son lo mismo que sentarse frente a otro y mirarlo a los ojos. La soledad del ejecutivo de larga distancia es bien conocida. Hasta la política y chismes de oficina tienen su atractivo, aunque solo sean como antídoto a la monotonía de todo aquello que se hace en nombre del trabajo. Muy pocos estarían ansiosos por defender la

virtualidad si lo que realmente significa es que, trabajo es lo que hacemos y no el lugar al que vamos.

Los dilemas gerenciales

Nos guste o no, la mezcla de economía y tecnología significa que irá creciendo el número de personas que ocupen un espacio virtual, fuera de la vista aunque no del alcance. Ya no veremos a nuestros colegas por el pasillo, listos para realizar una reunión no programada o para supervisar rápidamente la marcha de trabajo. Será necesario programar la mayoría de las reuniones, incluso las que se realizan por video y, en consecuencia, serán cada vez menos frecuentes. Tendremos que aprender a dirigir la organización sin reuniones.

También debemos acostumbrarnos a trabajar con personas a las que no vemos y a dirigir las también, excepto en escasas ocasiones cuidadosamente acordadas por anticipado. Y esto es más difícil que lo que parece. La confianza es el meollo de este tema. Parece obvio y hasta trivial; sin embargo, la mayoría de las organizaciones, en general, funcionan sobre la base de que no se puede confiar en las personas o depender de ellas, ni siquiera en las cuestiones más pequeñas. Los sistemas de supervisión están destinados a impedir que la gente se equivoque, sea por accidente o con mala intención.

Ese tipo de actitud crea toda una parafernalia de sistemas, verificadores y verificadores que verifican a los verificadores, muy caro y agotador. Algunos expertos sostienen que la manía por las auditorías (la necesidad de contar con una inspección externa) es un virus que está infectando a nuestra sociedad. Existe, según su opinión, porque ya no confiamos en que la gente pueda ocuparse de otra cosa que no sean sus propios intereses de corto plazo. Esta actitud se convierte en una profecía que se termina cumpliendo.

Los empleados piensan: "si no confían en nosotros, ¿por qué habría de preocuparme por poner sus intereses por encima de los míos?".

Aunque sólo fuera parcialmente cierto que la falta de confianza hace que los empleados no sean dignos de confianza, no es un buen presagio para el futuro de la virtualidad dentro de las organizaciones. Si es que habremos de disfrutar de la eficiencia y de los demás beneficios de la organización virtual, tendremos que redescubrir cómo dirigir organizaciones que se basen más en la confianza que en el control. Para que la virtualidad funcione hace falta confianza; la tecnología por sí sola no alcanza.

Las reglas de la confianza

La confianza no es ciega. No es prudente confiar en personas a las que no conocemos bien, a las que no hemos observado en acción, o que no estén comprometidos con las mismas metas. En la práctica, es difícil conocer bien a más de 50 personas. Cada una de estas 50 personas puede conocer, a su vez, a otras 50, y así sucesivamente. Por lo tanto, las grandes organizaciones no son incompatibles con el principio de la confianza, pero es necesario que estén integradas por grupos más pequeños y relativamente constantes. La idea de que las personas se muevan mucho y con la mayor rapidez posible, de modo tal de exponerse más y ganar experiencia, lo que los japoneses denominan vía rápida horizontal, puede significar que no haya tiempo para aprender a confiar en alguien y que no conduzca a nada finalmente, porque las organizaciones comienzan a reemplazar la confianza por los sistemas de control.

La confianza necesita límites. Para las organizaciones confiar significa creer, creer en la idoneidad de alguien y en su compromiso con un objetivo. Habrá que definir el objetivo y luego dejar que el individuo o el equipo lo lleven adelante. El control tiene lugar después de ocurrido el hecho, en el momento en que se evalúan los resultados. No tiene que ver con dar permiso antes del hecho. Sin embargo, la libertad con límites funcionan mejor

cuando la unidad de trabajo es autónoma y tiene la capacidad para resolver sus propios problemas. En consecuencia, las organizaciones basadas en la confianza están aplicando reingeniería a su trabajo y han abandonado el antiguo modelo reduccionista de organización, en el cual todo estaba dividido en sus partes o funciones componentes. A primera vista, los nuevos diseños holísticos de las unidades que componen la organización parecen más caros porque duplican funciones y no necesariamente se repiten entre sí. Sin embargo, la energía y la efectividad liberadas por la libertad con límites compensa sobradamente. Para alcanzar el éxito, la reingeniería debe construirse sobre la base de la confianza. Cuando fracasa es porque la misma no existe.

La confianza requiere aprendizaje

Una arquitectura organizacional compuesta por grupos relativamente independientes y constantes llevan a la organización hacia el tipo de estructura federal que se está generalizando en todas partes. Sin embargo, una condición necesaria para que haya constancia es la capacidad para el cambio: cuando no es posible cambiar un conjunto de personas por otro cuando se modifican las circunstancias, entonces el primer conjunto debe adaptarse o morir.

Los grupos constantes siempre deben ser lo suficientemente flexibles como para cambiar cuando las circunstancias o los clientes lo exigen. Pero además deben estar a tono con el cambio y no dejar de explorar nunca nuevas opciones y tecnologías. Deben crear una verdadera cultura del aprendizaje. En consecuencia elegir a los integrantes de estos grupos pasa a ser un tema crucial. Cada individuo debe ser capaz de autorrenovarse. Seleccionarlos y ubicarlos son factores clave, junto con la elección de los líderes del grupo.

La confianza es dura. La realidad demuestra que hasta los mejores selectores y los mejores jueces, cuando se comenten errores al depositar la confianza en ciertas personas, esas personas tienen que irse. Porque si usted no puede confiar se convertirá una vez más en un verificador, con todo los sistemas de control que esto trae aparejado. Por lo tanto, y para el bien del todo, este individuo debe alejarse. La confianza debe ser cruel. Es incompatible con la promesa de un trabajo para toda la vida. La confianza es muy importante pero al mismo tiempo muy riesgosa; por eso, las organizaciones restringen sus compromisos clave a un grupo más pequeño de personas confiables.

La confianza necesita lazos. Los grupos autónomos responsables de producir los resultados indicados son los bloques de construcción necesarios de una organización basada en la confianza, pero los grupos duraderos integrados por personas confiables pueden crear sus propios problemas, típicos de cuando funcionan organizaciones dentro de la organización. Para que el todo funcione, las metas de las unidades más pequeñas deben ser compatibles con las metas del todo. El auge de las definiciones de visión y misión son un intento por resolver el problema de la integración, como lo son también las campañas de calidad total o excelencia. Esas cosas importan pero no son suficientes en sí mismas. Deben estar respaldadas por la exhortación y el ejemplo personal. Personalizar la misión es una estrategia peligrosa, en el caso de que la persona se golpee o se caiga pero una organización basada en la confianza necesita ese tipo de definiciones personales por parte de sus líderes. La confianza no es, ni podrá ser nunca, un bien impersonal.

La confianza necesita contacto. Un compromiso compartido requiere del contacto personal para que pueda ser real. Paradójicamente, cuanto más virtual sea la organización, más necesitará su gente reunirse en persona. Sin embargo, las reuniones son diferentes. Tienen más que ver con los procesos que con las tareas, y la intención más importante es que la gente se conozca y no que entregue algo. Las videoconferencias están más orientadas hacia las tareas, pero son más fáciles y productivas si los individuos se conocen como personas, no como imágenes en la pantalla. Por lo tanto, el trabajo y el juego se turnan en muchas de las reuniones empresariales que llenan los salones de los centros de vacaciones fuera de temporada. Estos no son beneficios adicionales para los privilegiados,

sino el lubricante necesario de la virtualidad, ocasiones que sirven no sólo para conocerse y para reunirse con los líderes, sino para fortalecer los objetivos de la empresa y repensar las estrategias corporativas.

La confianza necesita líderes. En su estado óptimo, casi no es necesario dirigir a las unidades de las buenas organizaciones basadas en la confianza, pero aún así necesitan una multiplicidad de líderes.

El dilema de la organización

Los equipos de remeros reman para alcanzar la gloria, pero en las organizaciones virtuales no es tan fácil ver qué motiva a la gente. ¿Por qué debería el pequeño núcleo de individuos en el que se depositó la confianza dar tanto de sus vidas, de su talento y de su tiempo a una organización para la que trabajan pero en la que no viven, una organización que significativamente le pertenece a otro, alguien a quien seguramente no conocen y a quien nunca han visto, considerando que, en la mayoría de los casos, ese alguien no es ni siquiera una persona sino una institución que a su vez es propiedad de otras personas anónimas?.

Esta pregunta tenía en otros tiempos una respuesta muy clara. La organización era el instrumento de sus propietarios y el individuo era el instrumento de la organización. Los contratos implícitos y los legales eran ambos coadyuvatorios. El individuo era un hombre contratado, un recurso humano, empleado para desarrollar los activos de la organización. Buen sueldo, buenas perspectivas y un trabajo fascinante era suficiente para la mayoría. Sin embargo, el recurso humano es hoy el activo humano no el costo humano. El valor de mercado de las 200 empresas de la Bolsa de Londres vale, en promedio, 3 veces más que los activos fijos visibles. Y en el caso de algunas empresas de alta tecnología puede ser hasta 20 veces. Si eso significa algo, sin duda es que el mercado está poniéndole un valor mucho más alto al activo intangible que al físico. Ya sea que ese activo intangible este formado por el trabajo de investigación sobre las cañerías de la empresa, las marcas, las redes de experiencia; en definitiva, conforman una sola cosa: la gente.

En la actualidad equipos completos de analistas van de una institución financiera a otra, ante el fulgor de un ventajoso apretón de manos o la tentación que produce probar otro sueldo. Por lo tanto, el activo de las nuevas empresas basadas en la información es cada día más frágil. Es difícil poder medir un activo en la actualidad y más difícil aún es calibrar su futuro. Invertir en empresas basadas en la información representará una aventura mayor que en el pasado.

Cuando los trabajadores se convierten en el activo cambia el contrato subyacente con la organización. La confianza inevitablemente requiere una cierta mutualidad, un sentimiento de lealtad recíproca. Para las organizaciones virtuales, que se alimentan de la información, las ideas y la inteligencia una respuesta consiste en convertir a los trabajadores en miembros. Los miembros tienen derechos también tienen responsabilidades. Sus derechos incluyen la participación en el gobierno de la comunidad a la que pertenecen. Sus responsabilidades tienen que ver con hacer crecer al negocio. Sin embargo el crecimiento puede significar crecimiento en calidad, tamaño, rentabilidad o expectativas, y, quizás, el de estos cuatro factores. Aquellas personas que se consideran miembros tienen un mayor interés en el futuro de la empresa y en su crecimiento que aquellos que solo son una forma de ayuda por contrato.

EL CAPITAL HUMANO Y LA CULTURA EN LA EMPRESA VIRTUAL

Los diferentes tipos de persona, en el nuevo contexto de empresa.

Comenzaremos estudiando los dos componentes internos de la empresa :

1.empleados.

2.directivos.

para luego observar el papel de los clientes y proveedores en este modelo estructural.

cuando hablamos de componentes internos tenemos que considerarlo dentro del concepto de empresa virtual, es decir personal involucrado en el proyecto, que realiza algún tipo de actividad en el proceso de cadena de valor hacia el cliente, pero que puede pertenecer a cualquiera de las empresas que componen la estructura virtual.

El nuevo empleado

En las empresas tradicionales, el nivel de conocimiento y de formación se ha entendido directamente con la posición jerárquica, de ahí que a los trabajadores en los modelos tradicionales no se les permitía pensar ni opinar, sino que se le exigía que realizase su trabajo según se le ordenaba, considerando cualquier opinión como desacato o una especie de rebelión.

Este modelo ha tenido como mayor error, el desprecio por el conocimiento que existe en todas las personas. Este tremendo error ha sido quizás propiciado en el mundo occidental, tal vez por el tipo de trabajo que realizaban los trabajadores , mecánico y repetitivo y debido a ello desconsiderado por los ejecutivos y directores, quienes tomaban las decisiones en sus despachos, sin tener en cuenta la opinión de quienes iban a tener que ejecutarlo.

En el mundo oriental el planteamiento ha sido diferente y así en el planteamiento *kaizen* de la empresa, se plantea que la mejora global de la misma pasa por la mejora continua en todos los puestos de trabajo y además considera la importancia de la línea, el *gemba*, como fundamental en la satisfacción del cliente y concede la importancia a todos los puestos de trabajo en su justa medida, concibiendo un tipo de organización que en la actualidad está siendo copiada en los modelos occidentales; en parte debido a que los puestos de trabajo mecánicos y repetitivos están siendo realizados por robots o máquinas, y en los puestos en que actualmente se encuentra el trabajador se necesita la utilización del conocimiento y de las habilidades intelectuales.

Organización *kaizen*.

Es por todo esto que cada vez más se esta hablando de conocimientos y competencias y así va configurándose un tipo de trabajador que tiene que realizar su actividad en el nuevo entorno que estamos considerando, global y competitivo, o que le lleva a trabajar en un tipo de empresa abierta y multicultural con orientación hacia el cliente, teniendo que utilizar herramientas tecnológicas, con necesidad de colaborar con los otros en un equipo y, por tanto aportando una serie de conocimientos.

Características del empleado de las empresas modernas.

1. personal formado, con alto nivel de preparación.
2. con conocimientos generales y especializado.
3. exigente en sus planeamientos.
4. multicultural y multi-idiomático.
5. con deseos de pertenencia e involucración, o con deseos de independencia.
6. con dedicación plena o controlando su tiempo libre.

El directivo virtual, liderazgo y *empowerment*, el *coach*, el *advisor*

Tradicionalmente el directivo se ha centrado a dirigir dentro de entornos estables, con mercados no maduros y con trabajadores poco cualificados y su función era administrar los recursos de la empresa.

En la actualidad se ha producido una serie de cambios que nos han conducido a entornos cambiantes, mercados maduros y trabajadores muy cualificados exigiendo en la actualidad al nuevo directivo la gestión de los recursos y, dentro de estos el que se considera principal; los humanos.

Los roles del directivo virtual

Los roles del directivo de una empresa virtual serán aquellos que nos aproximen a ideas de flexibilidad, adaptación, compartición, innovación, etc . y que podemos resumir en los siguientes.

1. líder.
2. comunicador.
3. emprendedor.
4. coordinador.
5. visionario.
6. enlace.

todos ellos muy distantes de los roles del directivo tradicional. A continuación estudiaremos estos roles centrándonos en el concepto de líder y liderazgo.

Cuestiones que deben considerar los directivos virtuales:

La capacidad de una empresa para aprovechar una oportunidad depende, con frecuencia, de la rapidez con que pueda poner a trabajar un equipo de individuos talentosos, donde quiera que estén. Esto pone de relieve las habilidades del llamado "management virtual", la capacidad para dirigir un equipo cuyos miembros no están en el mismo lugar físico, no dependen de usted y, quizá, ni siquiera trabajan para su organización.

A pesar de que las habilidades todavía son escasas, la **conducción de equipos virtuales** es, actualmente, motivo de un profundo análisis.

• Camine antes de correr

A menudo, las empresas sostienen que quien no puede dirigir con eficacia un equipo de trabajo convencional, probablemente tampoco podrá manejar uno virtual. "Primero es necesario armar buenos equipos en su propia empresa", dice Bill Hanson, quien dirige el Programa Líderes en Manufactura del MIT. Tener éxito con los equipos significa convertir a sus integrantes en la prioridad máxima. "Los gerentes siempre han hablado de conducir a la gente, pero en realidad terminan preocupándose de administrar el presupuesto", observa George Metes, presidente de Virtual Learning Systems, de Manchester, empresa que capacita a equipos virtuales. "Aunque pueda parecer una paradoja en la era de la tecnología es necesario dedicar cada vez más tiempo a la gente".

• Despierte el entusiasmo

Un equipo virtual necesita una misión clara. Ese es el principal punto de Virtual Teams, el libro de Jessica Lipnack y Jeffrey Stamps, que les muestra a los gerentes cómo crear y mantener relaciones laborales eficaces entre personas geográficamente dispersas. Los equipos que fracasan generalmente carecen de un propósito claro. El equipo debe saber con exactitud qué tiene que lograr y cómo lo hará. El proceso funciona mejor cuando todos

participan, lo que habitualmente significa reunirse para dar el puntapié inicial. Los equipos exitosos se reúnen personalmente al menos en un principio.

- **No suponga nada, dígalos todo**

Es necesario poner a prueba las suposiciones sobre todos los temas cómo se comunicará el equipo, qué significan en la práctica términos como "calidad", y hasta si el cronograma significa lo mismo para todos.

- **Fomente la comunicación entre los miembros del equipo**

Una vez que el proyecto está en marcha el gerente tiene que evitar que los miembros del equipo se aislen. "Es necesario estar en contacto con el equipo virtual todos los días", dice Hanson, del MIT, eso significa mandar un mensaje por correo electrónico, por fax o simplemente un llamado telefónico. Además el gerente debe alentar a los integrantes del equipo a que se comuniquen unos con otros, aún cuando no exista la necesidad apremiante de hacerlo. La familiaridad alimenta la confianza y, cuando hay confianza recíproca las personas producen más. El valor de la confianza fue un hallazgo importante del proyecto de Equipo Virtual Global, un estudio anual liderado por Sirkka Jarvenpas, se llegó a la conclusión de que si los miembros del equipo no se reúnen personalmente al comienzo, por lo menos deberían intercambiar mensajes para conocerse. Los equipos que lo hicieron tuvieron una mejor comunicación global durante el proyecto. Debatían regularmente las metas y los cronogramas, se ayudaban entre sí para cumplirlos y tenían más posibilidades de hacer el trabajo en el plazo fijado.

Sus gerentes también trabajaron esforzadamente para clarificar objetivos y asegurarse de que todos comprendieran el lugar que cada uno tenía dentro del equipo. De esa manera, generaron una atmósfera estable, en la cual los miembros del equipo pudieran desarrollar buenas relaciones laborales que condujeron a más trabajo hecho en conjunto.

- **Encuentre aliados**

Un problema común en los equipos virtuales es que sus integrantes suelen trabajar en más de un equipo a la vez, por lo tanto, usted deberá competir por el tiempo de esa persona. Supongamos que usted necesita que el departamento legal de la empresa, que está a unos 800 kilómetros de distancia, le preste un día de trabajo de un abogado. Es probable que usted deba hacer una alianza con alguien de suficiente nivel jerárquico como para acceder a quien está a cargo de ese departamento, y solicitarle ayuda en su nombre. Pero siempre hay que tener en cuenta que ese "aliado" debe asumir un verdadero compromiso con usted.

- **Recompense al equipo de manera creativa**

En un equipo que incluye a personas de diferentes empresas, es muy probable que la recompensa esté atada al éxito del proyecto. Se sugiere basar los incentivos tanto en el desempeño del proyecto como en el personal. Pero, sobre todo, se debe responder esta pregunta:

Si yo hago un trabajo excelente y, además, antes del plazo fijado, pero el proyecto fracasa ¿recibiré una bonificación?. Hanson sugiere preguntarles a los miembros del equipo, al inicio del proyecto, qué es lo que desean obtener.

- **Vigile todo indicio de conflicto, y aprenda a manejarlo**

Los conflictos son inevitables, tanto en los equipos virtuales como en los convencionales. Metes sugiere estar siempre atento a cualquier señal de conflicto, y hacer los esfuerzos necesarios por resolverlo cuando está en sus inicios. Si tiene un archivo de correo electrónico contrólole diariamente para ver si percibe desacuerdos entre los integrantes del equipo. Si encuentra alguno, hable personalmente con ellos. "La voz funciona mejor que un E-mail", asegura Metes.

"Aún cuando usted sepa que un miembro del equipo está de acuerdo con lo que debe hacer hágale preguntas periódicamente para verificar si sigue conforme".

• **La próxima vez, trate de hacer mejor las cosas**

La meta: un mejor desempeño la próxima vez que trabajen juntos.

Aprender de la experiencia es especialmente valioso aunque los trabajadores virtuales necesitan comprender cómo encajan las partes en el todo, más allá de cuál sea la industria.

El líder.

Debemos aclarar que directivo virtual y directivo global es el mismo concepto.

cuando analizamos el término anglosajón *leader*, nos encontramos con significados tales como dirigente, conductor o jefe; en términos coloquiales , cuando una persona tiene un cierto carisma en general se dice que es un líder nato y aquí me gustaría reflexionar sobre si el líder nace o se hace.

Podríamos aceptar que el **líder** nace, pero también va perfeccionándose con el tiempo, es decir, que **nace y se hace**.

Cualidades encontradas en el líder

1. confianza en sí mismo.
2. sentido de la misión.
3. aprenden continuamente.
4. vocación por servir.
5. irradian energía positiva.
6. conocimiento de los demás.
7. equilibrados en sus vidas.
8. ven su vida como una aventura.
9. son sinérgicos.
10. se ejercitan para la autorrenovación.

EL LÍDER Y EL LIDERAZGO

Este artista es al que denominamos **líder** y que podemos definir *como la persona capaz de influir y provocar cambios efectivos en el desempeño del grupo.*

Tom Peters, en su libro *La búsqueda de la excelencia*, plantea que liderazgo es muchas cosas, tales como:

- Liderazgo es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando van bien.
- Es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz.
- Es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo.

- Es hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos increíbles.
- Es ser duro cuando es necesario.
- En ocasiones es el puro uso del poder.

Cualidades del directivo virtual

Estas cualidades estarán relacionadas con las de una persona que tiene que estar en contacto con otras de las que debe conseguir extraer el máximo rendimiento, la máxima cooperación y la absoluta involucración en el proyecto empresarial para lo que necesitará poseer una serie de cualidades, tales como:

- **Convencimiento**, ser capaz de creer en el proyecto y estar convencido de que puede ser un éxito y él con su equipo capaz de convertirlo en realidad.
- **Toma de decisiones**, que no le asuste la responsabilidad y que sea capaz de asumirla cuando es necesario, actuando cuando los demás se quedan paralizados.
- **Flexibilidad**, para poder adaptarse a los cambios que se producen a lo largo de un proyecto y más aún en la actualidad en la que éstos son continuos y rápidos y además ser capaz de admitir este mismo planteamiento para los componentes de su equipo.
- **Coordinación**, para que todos los componentes que realizan las actividades de los diferentes procesos compartan los mismo principios y los mismos fines, independientemente de su localización geográfica o pertenencia contractual.
- **Tenacidad**, para conseguir salvar las barreras y los obstáculos que se presentan a lo largo del proyecto empresarial, ya que todos los proyectos son realizados por las personas y éstas, como consecuencia de su complejidad, crean problemas que deberán ser solucionados por el directivo en su día a día, junto con los problemas derivados del mercado, competencia, etc., es decir, que el **directivo virtual** debe ser incansable.
- **Creatividad**, para conseguir aspectos diferenciales con la competencia, alcanzando así ventajas competitivas e internamente creando soluciones y aplicando fórmulas diferentes para la resolución de los conflictos innatos en cualquier organización.
- **Capacidad para aprender**, aceptando el principio socrático de que "lo único que sé es que no sé", lo cual le facultará para conseguir nuevos conocimientos, que le permitirán aplicar nuevas fórmulas y descubrir nuevos caminos, es decir, que le ayudarán a crear permanentemente, lo que enriquecerá a todo su equipo y como consecuencia al proyecto empresarial, erigiendo nuevas barreras a su competencia.
- El nuevo directivo, debe tener la capacidad para **mejorar las aptitudes y actitudes de sus subordinados**. Esta última cualidad está relacionada directamente con el concepto de *empowerment*.

EMPOWERMENT

Es el acto de autorizar a alguien a hacer una cosa, lo que trasladado al entorno que estamos estudiando podríamos centrar en la fórmula que tenemos que emplear para conseguir extraer el máximo conocimiento de todos nuestros colaboradores, animándolos a que además lo pongan en práctica, con lo que se conseguirá una mejora sustancial en el proyecto, pues al final, el éxito dependerá de lo que las personas sean capaces de hacer.

Para poner en práctica el concepto de *empowerment* de forma real, es necesario partir de la base del reconocimiento de que todas las personas poseen un nivel de conocimiento importante cuya afloración y utilización enriquecerá a todo el grupo de forma continua y como consecuencia mejorará el proyecto empresarial de forma continua.

Evidentemente este concepto será sólo aplicable en entornos de dirección moderna, donde todos los componentes son "socios" o colaboradores o considerados y tratados como tal.

En este proceso de *empowerment* podemos considerar tres pasos fundamentales:

1. **Mantener y aumentar la autoestima** de las personas de la organización, de tal forma que todos entiendan que son personas con conocimientos y que sus conocimientos, aunque ellos consideren que no tienen mayor importancia, pueden ser importantes para los demás y para el proyecto empresarial.
2. La actitud permanente del directivo de **escucha activa y respuesta con empatía** ante los planteamientos y exposición de ideas de los subordinados, una vez más considerados como colaboradores, con inteligencia y con conocimientos.
3. La permanente actitud del directivo para conseguir involucrar a sus colaboradores en el proyecto, lo que alcanzará **pidiendo ayuda** y la resolución de los problemas que se presenten.

El espíritu de la consecución del *empowerment*, según Byham se centra en *la oferta de ayuda sin eliminar la responsabilidad para la acción*.

EL COACH Y EL ADVISOR

El nuevo entorno empresarial ha llevado a muchas empresas a colocar en posiciones de dirección a personas demasiado jóvenes que, si bien cuentan con el vigor y la energía para hacer frente al dinamismo exigido por el nuevo entorno, carecen de la experiencia para enfrentarse a ciertas situaciones complicadas, con éxito.

Para paliar los efectos negativos que esto está produciendo, aparecen nuevas profesiones en el mundo de la dirección de empresas, la del *coach* y la del *advisor*.

Coach: Su misión es la de entrenar al nuevo directivo, ayudarlo y formarlo de la misma manera que cualquier directivo tiene que hacer con sus subordinados, pero en este caso el entrenador es, normalmente, un antiguo directivo, con una gran experiencia y en muchos casos incluso de la misma empresa que actuará hasta que el nuevo directivo alcanza las competencias suficientes como para dirigir al nivel requerido. El *coach* tiene un fuerte componente de temporalidad.

Advisor: Tiene un componente de mayor permanencia en el tiempo y su función se centra no tanto en la formación del directivo, como en la del aviso o consejo permanente que pueda requerir el mismo y no sólo en cuanto a competencias sino fundamentalmente en cuanto a generación de negocio, en definitiva, estaríamos hablando de un tipo de persona con una gran experiencia y con las relaciones de alto nivel suficientes como para abrir las puertas que se precisen para poder exponer o establecer relaciones de negocio con terceros, facilitando la labor de relaciones y de apertura de negocio al directivo.

LA CULTURA EN LA EMPRESA VIRTUAL

El reto que presentan las estructuras virtuales es cómo conseguir la integración plena y la absoluta involucración de las personas que trabajan en las diferentes organizaciones que las componen.

La reflexión del Dr. Fernández de la Rota, ante esta inquietud, fue el caso de los Estados Unidos, un estado federal habitado por personas muy diferentes en cuanto a religión, raza, procedencia, etc. que se rigen por diferentes leyes, dependiendo del estado donde habitan, cuya diferencia horaria en los diferentes puntos del país hace que en muchas horas del día, mientras unos trabajan otros están descansando, etc.

Se trata de un caso muy similar, en el caso de los Estados Unidos, la idea es integrar e

involucrar a ciudadanos muy diferentes en un proyecto de nación y en el caso de la empresa virtual es integrar a trabajadores muy diferentes en un proyecto de empresa.

En los Estados Unidos no hay duda que se ha logrado integrar e involucrar a los ciudadanos en un proyecto de nación, éxito que se ha cimentado sobre pilares tales como: la bandera, el himno, etc., y que luego ha tenido su prolongación en un estilo de vida y demás fórmulas integradoras.

Es decir, se han utilizado de forma intensiva los símbolos para unir a personas muy diferentes que se sienten identificadas perfectamente con y a través de los mismos.

Estas realidades, trasladadas a la empresa virtual, demuestran a través de experiencias, que en todos aquellos proyectos empresariales en los que se ha utilizado la simbología de forma intensiva, el alto nivel de excelencia de la empresa ha sido el denominador común y siempre gracias a la absoluta integración e involucración de las personas en el proyecto.

Otra herramienta utilizada para integrar a los componentes dispersos de una comunidad es el lenguaje, éste facilitara la comunicación entre los diferentes componentes independientemente de razas o de dónde se encuentren.

Otro aspecto dentro del lenguaje, adicionalmente a la unificación de la lengua o idioma que es fundamental, es la creación de una terminología que permita identificarse con el conjunto al cual se pertenece.

En las diferentes profesiones aceptamos que existe una terminología especial, que sólo los que pertenecen a la misma pueden entender y que los identifica y de alguna forma los une y los diferencia del resto, bien pues esto puede ser trasladado a la empresa, quien a través de una terminología especial puede conseguir que sus diferentes componentes se entiendan de forma especial y se diferencien del resto, lo que a su vez los unirá todavía más y los integrará en el proyecto empresarial.

En compañías como DEC, ha existido tradicionalmente una terminología utilizada por todos los empleados de la empresa, basada principalmente en abreviaturas, independientemente de la nacionalidad o la función que hacía que todos se identificaran y a su vez se diferenciaban del resto, que no les entendían, lo que al final creaba algún tipo de corporativismo.

En departamentos comerciales, vendedores crean un diccionario de términos que utilizan en los sectores en los que efectúan sus ventas y luego utilizan ese lenguaje con el cliente. Los resultados han sido siempre excelentes, pues el vendedor se integra a través del lenguaje con el cliente, facilitando así la labor de venta, pues el cliente no lo percibe ya como alguien externo, sino más bien como un compañero de viaje.

Para concluir, de acuerdo a lo indicado, los tres instrumentos fundamentales que soportarán la creación y el posterior desarrollo con éxito de su actividad de cualquier empresa virtual son: las nuevas tecnologías de la información, la simbología y el lenguaje, los que permitirán acercar las distancias tanto físicas como de cualquier otro tipo, consiguiendo la participación, la integración, la involucración y la cooperación entre los diferentes componentes dispersos de la estructura temporal creada para aprovechar la oportunidad específica de mercado.

CONCLUSIÓN

Nuestras conclusiones sobre el presente trabajo, son las siguientes:

El avance de la tecnología nos da una nueva perspectiva acerca de las formas en que se puede trabajar en equipo, el punto más sobresaliente es la posibilidad que nos brinda de poder realizar actividades en forma grupal con cada uno de los integrantes situados en diferentes espacios y tiempos. Nos da la posibilidad, impensada quince años atrás de poder formar equipos de trabajo en los cuales los individuos que los componen no tienen una misma lengua natal, no comparten una misma cultura, ni tienen los mismos usos horarios ni formas de vivir.

Estos cambios en los métodos tradicionales de trabajo en equipo, hacen un fuerte hincapié en el teletrabajo, las videoconferencias y las herramientas de groupware (e-mail, internet, agendas electrónicas, etc.). Estas nuevas técnicas provocan también un fuerte cambio cultural dentro de las empresas, donde deberán cambiar los métodos de control sobre sus empleados dejando de lado factores como el presentismo, la buena presencia, o el trato con los niveles gerenciales, para pasar a un control de desempeño basado en el rendimiento y en los resultados.

Los directivos de las empresas que se orienten a los equipos virtuales también deberán cambiar su forma de liderar dichos equipos, deberán adaptarse a las nuevas técnicas y ante la imposibilidad que se le plantea de presenciar al equipo en acción deberá sacar mayor provecho de cada una de las reuniones que él determine para poder determinar, los grados de avance de los proyectos y la forma en que interactúan los individuos del equipo.

Otro cambio empresarial importante se provoca al reducir considerablemente el trato "cara a cara" entre los componentes de la organización, las charlas en los pasillos, la dificultad de organizar reuniones no programados con anterioridad, etc.

No creemos que en la actualidad cualquier tipo de personas esté preparada para trabajar en ciberequipes; o teletrabajar, de hecho numerosas experiencias han demostrado que lo que para unos es altamente satisfactorio, por la posibilidad de disponer de su propio tiempo para trabajar, no tener que trasladarse a la oficina, no tener que responder constantemente a su jefe, no tener que cumplir horarios, para otros no lo es tanto, ya que necesitan del trato persona a persona, del horario de trabajo porque se les hace muy difícil poder determinarlo individualmente, de la presión del jefe que los esté controlando o alentando en cada momento, es decir que pone por sobre la independencia laboral, la necesidad de relación con sus pares.

Por esta razón, también es importante el aporte que hace la tecnología para la formación de individuos capaces de trabajar en equipos virtuales por medio de la educación virtual; que plantea un método revolucionario de aprendizaje bajo un marco virtual de organización donde el individuo aprende actuando y aprendiendo de los errores que comete realizando esa experiencia simulada. Este método de educación que plantea como principales puntos de partida la necesidad de que el método educativo sea divertido y que la base de la enseñanza esté dada por la experiencia y el aprendizaje de los propios errores nos parece en cierto sentido revolucionario, pero no podemos dejar de mencionar que las posibilidades de llevarlo a cabo no son muy concretas si no se produce un cambio radical en las formas de enseñanza desde los primeros años de escolaridad, una educación en la cual se haga hincapié en la necesidad de pensar, crear, entender el origen de lo que se estudia y aprender de la propia experiencia, y no en memorizar datos y aprender lo que el profesor nos dice como una verdad absoluta. También creemos en una necesidad de cambio de actitud nuestra que somos los receptores de esa educación, ya que muchas veces no nos interesa aprender de esa manera, sino que queremos que nos digan la forma en como se hacen las cosas y así poder sacarnos los problemas de encima sin recurrir a la investigación y a nuestros propios fundamentos.

Para finalizar y luego de haber concluido a cerca de la implicancia de la tecnología, tanto a nivel individual, como en la formación y acción de equipos y su implicancia en el mundo organizacional actual y del futuro; podemos decir que la tecnología esta marcando grandes

y acelerados cambios en la forma en que veíamos el trabajo dos décadas atrás, hoy se habla de teletrabajo como una posibilidad firme y ya se conversa acerca de todas las modificaciones que esto va ocasionar, desde la relación de las personas hasta los problemas a nivel legislativo que ocasiona.

Creemos que este crecimiento de la cultura de las computadoras, del e-mail y de Internet facilitará a los trabajadores del futuro la posibilidad de trabajar en equipo desde lugares remotos y en diferentes tiempos, ahorrando así dinero, y ganando comodidad y posibilidades de manejar sus propios horarios y momentos de esparcimiento dando ésta al trabajador una alta sensación de independencia; pero lo que nadie por ahora puede determinar es cual será la reacción que provocará el crecimiento de este tipo de trabajo en las personas que tienen como una de sus principales características la de ser seres sociales y con este avance verían disminuida su participación en grupos sociales formados mas allá de una simple pantalla de computadora o sala de video conferencia.

Creemos que solo el tiempo podrá decirnos cual será esa reacción.

CONCLUSIONES PERSONALES RESPECTO A LA EXPERIENCIA DE

TRABAJAR EN EQUIPO

PABLO A. FRANCO

El tema elegido me resultó muy interesante, ya que considero que me será de mucha utilidad en mi actividad futura, además tuve la posibilidad de interiorizarme a cerca de nuevas técnicas de formación de equipos de trabajo, de la forma en que ejecutan sus tareas y de nuevas formas de enseñanza para preparar individuos capacitados para el trabajo en equipos con tecnología de ultima generación.

Me pareció muy bueno poder determinar el tema a elección y la posibilidad de tener que investigar para poder formarnos nuestra propia opinión acerca de las diferentes ventajas y problemáticas que la tecnología aporta al trabajo en equipo.

Me sentí cómodo trabajando con mi equipo, aunque no tuvimos muchas oportunidades para reunirnos fuera del horario curricular debido a que el grupo es numeroso y se hizo muy difícil poder coordinar los horarios de los distintos integrantes debido a las ocupaciones laborales y académicas de cada uno.

Considero que hubiese sido mejor que nos hubieran dado la posibilidad de determinar el tema y de poder empezar a recolectar material para el trabajo antes de lo que se hizo.

En cuanto a lo demás me siento conforme y a pesar de no contar con mucho tiempo considero que la experiencia es positiva.

CONCLUSIONES PERSONALES RESPECTO A LA EXPERIENCIA DE TRABAJAR EN EQUIPO

PABLO SALVIANI

Mi conclusión sobre la labor desarrollada por el equipo es altamente positiva, nos enfrentamos a diferentes obstáculos como ser el escaso tiempo para reunirnos y el número de integrantes del equipo. Sin embargo creo que pudimos coordinar las actividades en forma eficaz y a partir del disenso llegar a un consenso.

En un principio me sentí un poco escéptico a raíz de tener la incertidumbre sobre si íbamos a poder cumplir con los tiempos pautados y con los objetivos preestablecidos por el grupo.

Juntamos mucho material que trataba sobre numerosos temas y distintos enfoques. Debido a ello pense que iba a ser difícil poder abocarnos en el propósito planteado por el grupo, creo que la diversidad del material nos jugó en contra. Tuvimos que descartar parte de éste, y concentrarnos en el enfoque que quisimos plantear. En este punto fue donde nos encontramos con las diferentes opiniones de cada integrante. Igualmente no demoramos en llegar a un acuerdo.

En el plano personal; no quería que se desvíe el tema de influencia de la tecnología en los equipos de trabajo, a una monografía sobre la tecnología de las computadoras. También pienso que es complicado observar y analizar el trabajo en equipo con la tecnología presente. Mi pregunta era ¿ cómo hago para identificar un líder o un chivo emisario con computadoras o pantallas de por medio? Cuando yo imagino el trabajo en equipo no pienso en personas interrelacionándose a través de computadoras. Mi imagen de trabajo en equipo es la de un grupo de personas en un mismo lugar físico trabajando o coordinando o discutiendo para llegar a lograr un objetivo en común. Pero los tiempos van cambiando y hoy en día a miles de kilómetros de distancia y hasta en distintos tiempos se puede coordinar, trabajar en equipo, aprender y enseñar.

Me gustó mucho haber realizado este trabajo con mis compañeros y guardo un saldo positivo de esta experiencia.

Conclusiones personales respecto a la experiencia de trabajar en equipo

Brenda Melina Adriazola

De mi experiencia personal, luego de haber conformado distintos grupos en otras materias, considero que en esta materia pude integrar distintos temas vistos anteriormente también verlos desde una óptica distinta (o sea a nivel grupal) entender los distintos roles que surgen en los equipos según las situaciones y según las personalidades y motivaciones de cada uno. Otro de los aspectos positivos que rescato de trabajar en equipo es poder complementar nuestras ideas, o sea que a partir de una idea se generan muchas otras, llegando así a participar todos en función de nuestro objetivo. Lo cual no sería posible si estaría toda la tarea asignada a una sola persona o en caso de ser posible llevaría mucho más tiempo. También es necesario comprender los distintos inconvenientes que pueden llegar a surgir debido a las distintas obligaciones y tiempos que cada uno tiene como por ejemplo para reunirnos, para tomar una decisión donde todos estemos conformes.

Considero que me permitió comprender y diferenciar lo que es un equipo de trabajo con todos los aspectos que ello implica (objetivos, compromiso, comunicación, roles etc.). Esta materia me permitió adquirir una herramienta importante en lo que respecta a mi carrera, creo que seguiré aprendiendo en los distintos equipos que integraré de hoy en adelante en distintos ámbitos, así como fui aprendiendo a lo largo de todo el cuatrimestre. Por todo lo dicho concluyo en este punto que fue una experiencia positiva en general tanto a nivel personal, como así también para mi carrera.

Con respecto al tema que investigamos me parece muy interesante ya que es muy actual y muy amplio, quizás tuvimos cierta desorientación al principio al no tener claro el rumbo que iba a tomar la investigación, luego con el material recopilado se fue despejando la duda y llegamos a un consenso. Si bien no pudimos reunirnos las veces que hubiésemos querido, cada uno se comprometió con el objetivo, a partir de ahí se asignaron las tareas como por ejemplo investigar, a través de distintos medios como internet, revistas, artículos de diarios, libros etc, resumir, compilar. No poder reunirnos no fue un impedimento para estar en contacto ya que aprovechamos algunos momentos de clase,

nos comunicamos por teléfono, e-mail para conocer la marcha del trabajo práctico y de esta manera cumplir con lo establecido, luego revisamos el trabajo completo para corregir posibles errores como por ejemplo redundancias y también para acordar y realizar ciertas modificaciones que consideramos adecuadas.

Conclusiones personales respecto a la experiencia de trabajar en equipo

Diego Andrés Ortega.

En primer lugar debo agradecer al destino, o a la suerte haber elegido esta materia, no solo porque me sirve y me servirá en el futuro en mi trabajo; sino además por la calidez del grupo que se ha formado entre profesores, ayudantes, alumnos, y el grupo del cual formo parte en la elaboración de este proyecto.

Creo que realmente hemos trabajado en equipo, en parte por el entusiasmo y el cariño que hemos puesto todos en la elaboración del mismo, pero también porque nos hemos podido complementar muy bien; a veces hasta "peleándonos" en nuestras reuniones por ideas diferentes ante un planteo, pero razonándolo hasta unificar conceptos y así poder alcanzar el objetivo definido.

Por supuesto que no todo fue color de rosa, ya que todos hemos hecho un gran esfuerzo, en parte debido a los diferentes tiempos de cada integrante, como así también al poco tiempo que hubo para realizarlo y a los parciales de las otras materias que teníamos encima.

Nos costó un poco encontrar material para poder realizarlo, porque queríamos orientarnos a un aspecto social de lo tecnológico y no solo describir la tecnología que se utiliza hoy para la comunicación de los individuos. Espero no habernos equivocado en el enfoque desde el cual queríamos mostrar el tema a todos aquellos que desearan hojear nuestro humilde trabajo. Debo indicar al lector de estas notas que el tema que intentamos estudiar y describir, nos atrapó también a nosotros en su elaboración ya que recurrimos a la tecnología en el proceso; más precisamente a internet, enviándonos e-mails con los resúmenes que efectuaba cada integrante para así cuando nos reuníamos cada uno tenía una idea con respecto a lo que había leído el resto.

Debo también destacar que en nuestro grupo, todos aprendimos a respetarnos, desde las ideas y opiniones de cada uno, poder escuchar y dejar hablar, y hasta el rol que cada uno quiso adquirir.

Conclusiones personales respecto a la experiencia de trabajar en equipo

MIRNA DIANA SUÁREZ

En mi experiencia laboral, he escuchado muchísimas veces la frase "somos un equipo", "trabajamos en equipo", etc. pero después de mi experiencia en el Curso de Conducción de Equipos de Trabajo, llegué a la conclusión que aquello -en la mayoría de las veces- eran sólo frases hechas por parte de gente que no tenía una idea concreta de lo que era un equipo.

Personalmente, yo tampoco tenía una definición certera de qué significaba trabajar en un grupo, más bien era intuición.

A lo largo de las clases, una vez que formé parte de un equipo, pude comprobar lo difícil que es llegar a sentirse realmente parte del grupo, a escuchar y lograr ser escuchado, tratar de interpretar las personalidades de cada uno de mis compañeros, de forma de

conocer sus tiempos, de lo que cada cual podía aportar como lo mejor según su temperamento.

Estimo que el tiempo es muy importante para afianzar la comunicación, afinar compatibilidades y llegar a descubrir lo mejor de nosotros pero, no obstante, en este corto cuatrimestre pude vivir –en miniatura- todas las fases que implican formar un equipo.

Las metas fijadas por la Cátedra, representaron nuestro objetivo, el cual nos unió en un interés común. No fue un "lecho de rosas", porque reunirse no fue fácil debido a lo complicado de coincidir todos con un horario para hacerlo (con lo cual utilizamos mucho la "tecnología" para transmitirnos las tareas - e-mails, fax, etc.), pero lo bueno e importante fue - después de alcanzada la meta- sentir una sensación de triunfo distinta a la que estoy acostumbrada a vivir, esta vez fue una sensación de **"lo logramos"** y no de "lo logré".

El tema que hemos abordado sobre la influencia de la tecnología en la formación de equipos, me pareció fascinante, por todas las implicancias a nivel de individuo y de grupo, pienso que este aspecto tecnológico a nivel social recién empieza. A través de la búsqueda de información, fui descubriendo situaciones y relatos muy interesantes que inciden verdaderamente en la vida cotidiana de un ser humano, simplemente por utilizar una microcomputadora, un módem y una línea telefónica, y más aún con una videocámara y micrófono. Grupos relacionados a miles de kilómetros que pueden formar verdaderos equipos humanos tanto de trabajo como de cultura, entretenimiento y consulta.

Finalmente, concluyo en que, luego de este segundo cuatrimestre del 99, puedo explicar que es un equipo y hasta explicarlo con detalles a todo aquél que incluya tal término en alguna circunstancia laboral, incluso familiar, porque ya no será cuestión de escuchar frases "hechas", sino de difundir lo que significa formar un grupo de trabajo.

Conclusiones personales respecto a la experiencia de trabajar en equipo

HERNÁN BARUTTA

Fue una experiencia enriquecedora ya que el tema elegido (la influencia de la tecnología en los equipos de trabajo) nos permitió abordar desde un enfoque distinto los contenidos desarrollados por los profesores en las clases.

En mi opinión, fue interesante el tema elegido porque tiene una importante repercusión en las organizaciones actuales debido al gran desarrollo tecnológico y la adaptación que éste requiere por parte de las organizaciones y de las personas que integran los equipos de trabajo. La tecnología es utilizada por las organizaciones para mejorar su productividad, eficiencia y eficacia, pero sin tener en cuenta, la influencia que provoca en los equipos de trabajo. Nuestro objetivo fue precisamente demostrar las habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para trabajar en equipos virtuales considerando a la tecnología como un factor esencial en las relaciones internas de los equipos de trabajo y de los equipos de trabajo y la organización. En mi opinión, este trabajo refleja fielmente el objetivo propuesto.

El material fue extenso y requirió una minuciosa recopilación y síntesis de las principales ideas, para ello fue necesario trabajar en equipo, escuchando las opiniones de los demás integrantes, consultando dudas y llegando a un consenso. Aunque, lamentablemente, no disponíamos individualmente de mucho tiempo (por razones laborales y de estudio) para realizar reuniones frecuentes, el objetivo fue alcanzado trabajando en equipo. Existió buena relación, buena disposición, cooperación y el compromiso de parte de todos los integrantes del equipo.

El tema del trabajo me resultó muy útil para conocer y comprender las "futuras" organizaciones basadas en equipos de trabajo virtuales, sin olvidar que los equipos están formados por personas con sentimientos, deseos, necesidades y motivaciones que la virtualidad no hace "desaparecer".

Conclusiones personales respecto a la experiencia de trabajar en equipo

MARÍA DEL ROSARIO GAYOSO

De mi experiencia personal, como integrante de un equipo puedo decir que la experiencia es más complicada de lo que uno cree.

La complejidad radica en la construcción y coordinación del equipo en sí y no en el tema del trabajo que fue a nuestra elección, debido a que todos los integrantes tenemos diferentes obligaciones que cumplir y las cuales tampoco podían dejarse de lado, llámese trabajo, familia y otras materias que cursar y estudiar, por lo tanto lo difícil fue coordinar horarios y tiempos de encuentro entre todos los participantes para cumplir con el objetivo.

Más allá de esta observación puedo decir que realizando esta experiencia se manifestaron diferentes temas vistos en clase, ejemplo: los roles que cada uno tenía. El líder fue muy evidente, el cual fue además el mismo que motivaba al resto para luchar hacia el alcance del objetivo en tiempo y calidad.

Creo que el trabajar en equipo puede llegar a simplificar la tarea, pero a su vez la construcción del mismo es muy complicada. También pienso que la mayoría piensa que trabaja en equipo, cuando en realidad, lo que está haciendo es trabajar en conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- **APRENDIZAJE VIRTUAL, un enfoque revolucionario dirigido a formar equipos de trabajo altamente capacitados** – Roger Schank – Traducción: Norma Maldonado Piña – McGraw Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V. – Edición 1997 – ISBN 970-10-1796-X
- **LA EMPRESA VIRTUAL** – Félix Cuesta Fernández – Serie McGraw Hill de Management/Interamericana de España, S.A.U. –Edición 1998 – ISBN 84-481-2019-1
- Revista Gestión – Volumen 1 Nro.2 –
- Revista Gestión Nro. 8 – Mayo/Junio-99
- Management Update News Letter de Harvard Business Publishing
- **Cibergrupos o comunidades virtuales: hacia una definición** – Lic. Roberto Sánchez – www.geocities.com/athens/acropolis/5912/cv.htm. 1998
- **Los cibergrupos: su formación y mantenimiento** – Lameiro Máximo, Sánchez Roberto – www.psinet.com.ar/septq/05.htm. 1998
- **Teletrabajo: Previsiones, Fantasías y Realidades** – Taller "Teletrabajo y nuevas profesiones" I Congreso Internacional de la Publicación Electrónica – Barcelona, 15 al 17 de mayo, 1998 – Susana Finkelievich – Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de Buenos Aires
- **La Psicología del Chat** – Lic. Roberto Oscar Sánchez – Facultad de Psicología – Universidad Nacional de Mar del Plata – Argentina – Psicología en Internet: www.geocities.com/athens/acropolis/5912
- **La relación entre las personas y las nuevas tecnologías** – Lic. Roberto Oscar Sánchez – Facultad de Psicología – Universidad Nacional de Mar del Plata – Argentina – Psicología en Internet: www.geocities.com/athens/acropolis/5912