

The top section features six pixel art characters. From left to right: a character with a black top hat, white shirt, red tie, and teal pants; a character with a black top hat, white shirt, and red skirt; a character with a red top hat, white shirt, and black pants; a character with a black top hat, white shirt, and red skirt; a character with a black top hat, white shirt, and teal pants; and a character with a red top hat, black shirt, and teal pants.

# Conflicto Virtual

A horizontal barbed wire barrier with white posts and black strands, stretching across the middle of the page.

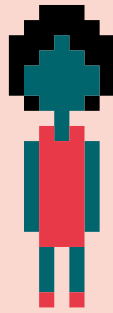
BARRERAS PARA LA COLABORACIÓN EN EQUIPOS GLOBALES





# Tabla de contenidos

Sobre este reporte .....	5
Resumen ejecutivo .....	6
Introducción.....	8
Las Barreras .....	10
Las herramientas del colaborador virtual.....	16
Casos de estudio: Fallas en la Comunicación.....	21
Conflicto positivo y conflicto negativo .....	23
Creatividad desde la diversidad.....	24
Costos de administración .....	26
Conclusión .....	28



# Sobre este reporte

**E**n noviembre de 2014, EF Education First realizó una encuesta entre más de 800 directores y managers de organizaciones internacionales con más de 1,000 empleados. Por cada una de las ocho regiones (Brasil, China, Francia, Alemania, Medio Oriente, Rusia, Reino Unido y Estados Unidos), había 100 o más encuestados. Con base en los resultados de este estudio, entrevistas a profundidad con expertos, e investigación documental, este reporte tiene como objetivo mostrar los retos que enfrentan los equipos globales virtuales y cómo deben ser atendidos.

## ¿POR QUÉ EF SE INTERESA EN LOS CONFLICTOS Y LA COLABORACIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES?

EF trabaja con miles de compañías globales. Cada una de ellas tiene una carencia específica de habilidades para comunicarse. Una investigación de la Unidad de Inteligencia del semanario *The Economist* patrocinado por EF demuestra que la carencia de estas habilidades en los trabajadores disminuye la colaboración y las habilidades para innovar en las firmas globales. Este reporte pretende encontrar los problemas específicos

de comunicación que enfrentan los equipos virtuales cuando colaboran a nivel internacional.

## DEFINICIÓN

Un reporte de la Universidad de Oregon señala lo siguiente: “Heneman y Greenberger (2002) definen un equipo virtual global como un equipo geográficamente disperso que es considerado, por lo general, como un grupo de individuos que trabaja a través de barreras espaciales, temporales, culturales y organizacionales, el cual interactúa mediante una combinación de tecnologías electrónicas de comunicación con el fin de lograr tareas interdependientes con un propósito común. Por lo regular, los equipos virtuales globales son grupos cuyos miembros están localizados en dos países diferentes<sup>1</sup>”.

1. Heneman, R., L., & Greenberger, D., B. (2002). Human resource management in virtual organizations.



# Resumen ejecutivo

**P**ara los equipos de negocios en el mundo globalizado actual, el lenguaje puede ser una puerta (o una barrera) hacia una comunicación efectiva. Sin embargo, las diferencias lingüísticas pueden representar un obstáculo más grande para los miembros de un equipo que trabaja de manera virtual, la cual es una forma cada vez más común de colaborar en los proyectos y metas de una compañía internacional.

Los equipos que trabajan de manera remota (en la distancia, a través de las diferencias culturales y los usos horarios) enfrentan retos que son considerablemente diferentes respecto a aquellos de los equipos “tradicionales”. Estos equipos virtuales globales requieren diferentes estrategias de administración y herramientas que les permitan comunicarse de manera efectiva y minimizar la posibilidad de un conflicto negativo. Al mismo tiempo, deben de mantener la puerta abierta para las diferencias productivas de opinión que puedan impulsar la creatividad y la innovación.

Según los hallazgos de nuestra encuesta, los líderes de negocios alrededor del mundo concuerdan en que la habilidad para hablar bien un idioma en común es uno de los factores más importantes que determinan el éxito de un equipo virtual. Sin embargo, existen otros elementos que tienen la misma importancia: papeles y responsabilidades claramente definidos, compartir la información y sostener reuniones frecuentes, preferentemente mediante videoconferencias por ser lo más parecido a las discusiones cara a cara.

Con este reporte, EF espera mostrar los desafíos que enfrentan los equipos virtuales globales que son clave en

la comunicación y aquellos retos que causan conflictos, así como la forma de superarlos.

He aquí algunos de los resultados principales:

## POTENCIAL PARA CONFLICTO

- Un 70% de los encuestados dijeron que trabajar en un equipo global virtual puede llevar a conflictos en la comunicación.
- Los correos electrónicos son la herramienta más propensa a causar malentendidos en equipos virtuales.
- Como anécdota, en las entrevistas aparecieron dos tipos de conflicto. “Negativo”, que tiene su origen en las diferencias culturales, la ignorancia, las barreras lingüísticas y el ánimo de cada uno de los participantes. Conflicto “positivo” que proviene de las diferencias de opinión sobre cómo alcanzar (o sobre cuál debe ser) el objetivo. Ambas formas pueden ser alentadas por las tecnologías de la comunicación.
- Los malentendidos y los conflictos pueden evitarse mediante el uso de video llamadas, pero las reuniones cara a cara son aún más efectivas.
- A la hora de generar y considerar ideas, la comunicación electrónica mediante procesadores de texto es la mejor, ya que elimina elementos ‘intermediarios’ como el nivel del trabajador dentro de la empresa, el género, la edad, la nacionalidad y otros aspectos que pueden obstaculizar en el camino para encontrar la mejor solución. Esto ayuda a evitar sesiones con lluvias de ideas poco efectivas en las que el que habla más alto gana.

## DESAFÍOS DEL EQUIPO VIRTUAL

- Sólo 9% de los encuestados sienten que pueden comunicarse de manera completamente efectiva con sus asociados, clientes y colegas de trabajo de otros países [FIG. 1]
- Los tres obstáculos más grandes para lograr buenos resultados en los equipos virtuales son:
  - La falta de habilidad para hablar un lenguaje en común lo suficientemente bien para entender bien los detalles,
  - Los diferentes usos horarios y
  - una falta de entendimiento cultural.

## TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN

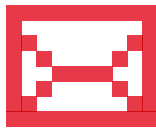
- El costo de las llamadas telefónicas puede impulsar a las personas a buscar formas alternativas de comunicación, debido a que el costo es considerado como una molestia central.
- A pesar de la amplia variedad de tecnologías de la comunicación que se encuentra disponible para los equipos virtuales de hoy en día, las dos primeras elecciones son las más antiguas: el teléfono y el correo electrónico.

- El correo electrónico tiene el potencial para generar grandes flujos de información y falta de interacción, aseguran los encuestados.

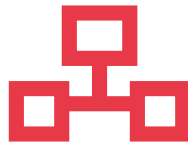
## ESTRATEGIAS EXITOSAS Y BENEFICIOS

- Tener un conocimiento profundo de las diferencias culturales (por ejemplo, entender qué es lo que motiva a los diferentes grupos) es más importante que entender las reglas de etiqueta (entre ellas saber cómo saludar a la gente). Designar un encargado de los asuntos culturales en los equipos virtuales puede ayudar a superar algunos de los problemas que surgen de estos profundos malentendidos.
- Los encuestados señalan que los equipos culturalmente diversos son más creativos que aquellos conformados por individuos de una sola cultura.
- Las organizaciones deben explicar con claridad por qué forman un equipo virtual global. Dados los desafíos que esto implica, este enfoque no puede ser tomado a la ligera. No obstante, si se administran apropiadamente, estos equipos pueden dar resultados excepcionales.

## PARA AYUDAR A LAS ORGANIZACIONES GLOBALES A SACAR EL MAYOR PROVECHO DE SUS EQUIPOS VIRTUALES RECOMENDAMOS LO SIGUIENTE:



Ayude a sus empleados a escoger la tecnología adecuada para comunicarse



Comuniquen claramente los roles y responsabilidades de cada quien



Ensure team members have a language in common



Provea un amplio soporte tecnológico



Adecúe las estrategias a la región y la cultura



Acepte el 'conflicto positivo' y desaliente el 'conflicto negativo'



Utilice encargados culturales para moderar las discusiones grupales



# Introducción

**E**rin Meyer, profesora afiliada de Comportamiento Organizacional en la escuela de Negocios INSEAD, cataloga las fallas de los equipos en dos categorías: Co-localizadas y Confluentes (C&C); y Distantes y Diversas (D&D). Por miles de años la gente ha trabajado en equipos C&C. Es decir, equipos que están co-localizados (trabajando en el mismo lugar) y cuyas culturas pueden confluir (es decir, los miembros del equipo provienen de la misma cultura y, por lo tanto, poseen un punto de vista similar respecto a las tareas que realizan). En los últimos 20 años ha surgido una nueva categoría de equipos: una en la que los miembros provienen de distintos contextos culturales y trabajan a distancia.

Actualmente cerca de la mitad de las organizaciones utilizan equipos globales virtuales <sup>2</sup>. Administrados de manera apropiada, estos grupos pueden brindar beneficios sustanciales. En la publicación *Procedia* <sup>3</sup>, la profesora Carita Lilian Snellman de la Universidad Metropolia de Ciencias Aplicadas describe algunos de los beneficios. Los equipos virtuales pueden ayudar a alcanzar metas de negocios aún cuando las organizaciones se hayan reducido o hayan adoptado estrategias simples para su fuerza de trabajo. Estos equipos también pueden ayudar a las compañías a obtener más flexibilidad, trabajar con el talento disponible en cualquier lugar del mundo, y llevar a cabo proyectos 24x7 a través de barreras geográficas y usos horarios.

Sin embargo, nuestra encuesta global para ejecutivos de negocios encontró que sólo 9% de los entrevistados cree que puede comunicarse de una manera 100% efectiva con sus socios, clientes y colegas en otros países. Muchas organizaciones aún enfrentan dificultades con los aspectos básicos de administración de un equipo virtual. Hay muchas barreras que impiden obtener los mejores resultados y frecuentemente existe conflicto entre miembros del equipo.

Después de obtener estos resultados, EF se propuso investigar en qué falla y en qué es exitosa la colaboración de los equipos virtuales y por qué es así. ¿Se trata del lenguaje? ¿Malentendidos culturales? ¿Tecnología? ¿O hay alguna otra razón?

## ¿POR QUÉ TRABAJAR EN EQUIPOS VIRTUALES?

A pesar de los desafíos, los beneficios de los equipos virtuales son prometedores. De acuerdo con el panel [FIG. 2] los cinco principales son:

- Reducción del costo (53%)
- Eficiencia/incremento en la productividad (42%)
- Acceso a una mayor variedad de habilidades y conocimiento (40%)
- La habilidad para aprovechar el talento global (40%)
- Flexibilidad para integrar a más miembros sin notificar con mucha antelación (39%)

2. Survey results released July 13, 2012, by the Society for Human Resource Management (SHRM)

3. *Procedia* - Social and Behavioral Sciences, Volume 110, 24 January 2014



FIGURA 1

“¿SIENTES QUE PUEDES COMUNICARTE CON TUS SOCIOS, CLIENTES Y COLEGAS DE TRABAJO EN OTROS PAÍSES TAN EFECTIVAMENTE COMO QUISIERAS?”

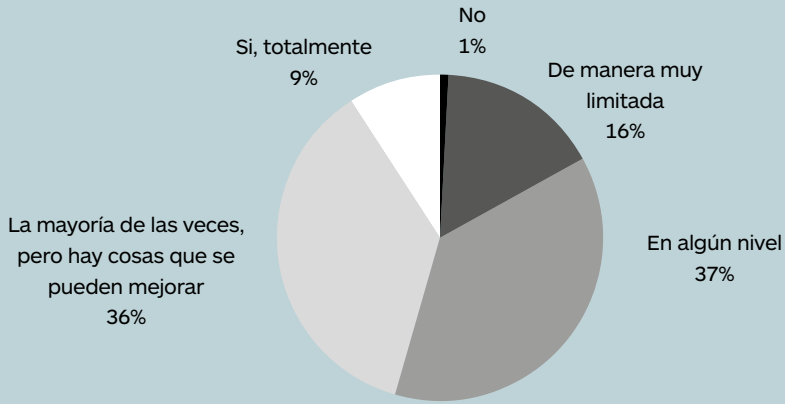
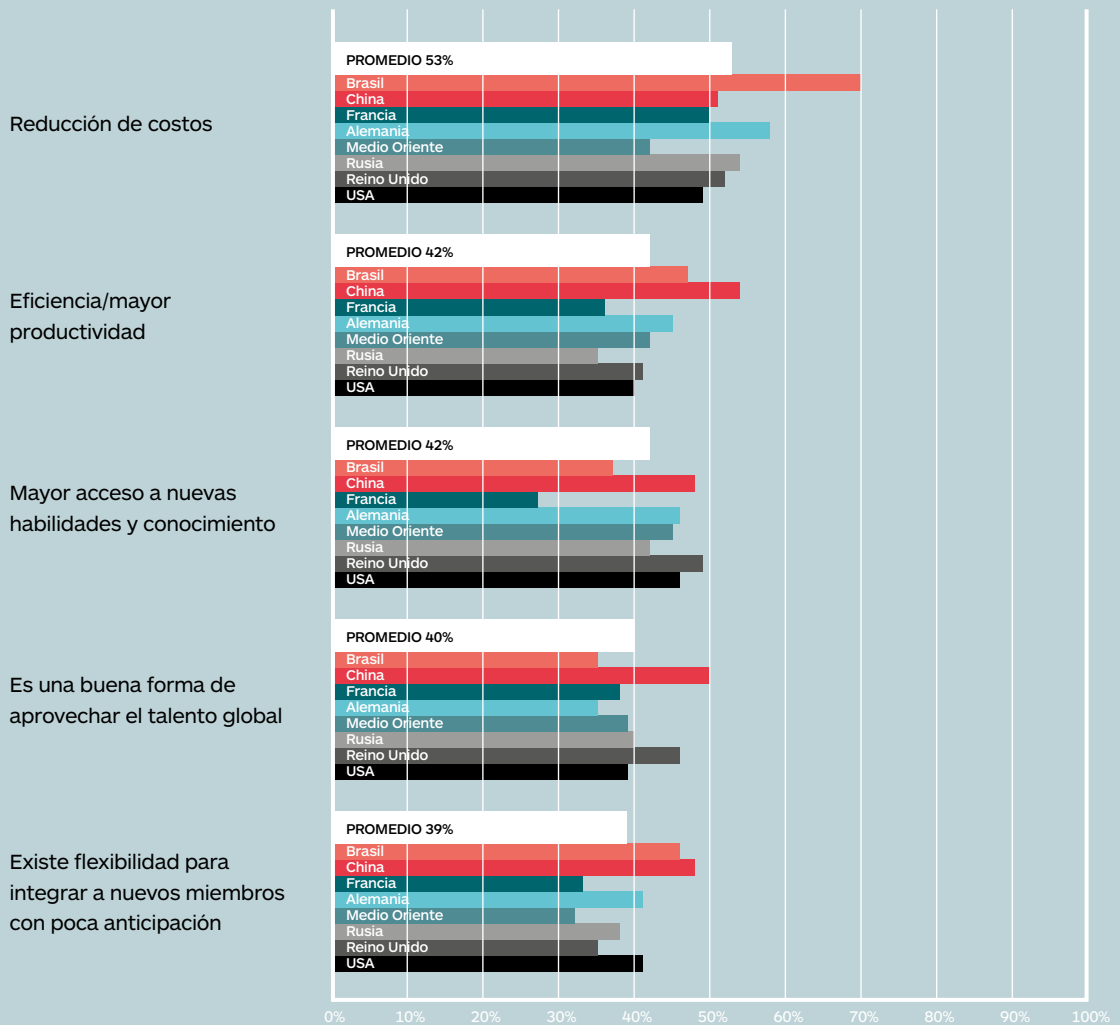
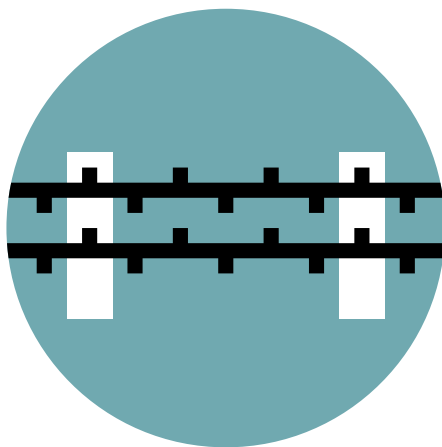


FIGURA 2

“¿CUÁLES CREES QUE SON LAS VENTAJAS PRINCIPALES DE UTILIZAR EQUIPOS VIRTUALES? [LAS 5 PRINCIPALES]”





## Las Barreras

Los encuestados aseguran que las tres principales barreras para lograr un buen desempeño de equipos virtuales fueron [FIG. 3]:

- Incapacidad para hablar un lenguaje en común, lo suficientemente bien como para comprender los detalles (38%)
- Zonas horarias diferentes (37%)
- Falta de entendimiento cultural y reglas de cortesía (35%)

### LENGUAJE

En nuestra investigación el 70% de las organizaciones dice que los siguientes cinco aspectos han sido la causa de malentendidos y conflictos:

- Barreras lingüísticas
- Falta de contacto directo/aislamiento social
- Diferentes zonas horarias
- Diferencias culturales/malentendidos
- Falta de confianza

“El idioma es un gran problema para nosotros”, señala Joseph Nazareth, vicepresidente de grupo en ISS, una compañía danesa que provee servicios para instalaciones con medio millón de empleados distribuidos en más de 50 países. Al igual que la mayoría de las compañías internacionales, su idioma oficial es el inglés.

“Cuando escribimos algo es en inglés”, dice Nazareth. “Pero si estamos trabajando en Alemania necesitamos hablar alemán para comunicarnos con el cliente. Tienes que cubrir los requisitos locales, los cuales son muy importantes para nuestro negocio. Somos una compañía global que opera de manera local”.

De acuerdo con los encuestados, las barreras lingüísticas son la desventaja más grande de trabajar en equipos virtuales globales. No es sorprendente que los individuos aseguren que la segunda estrategia más importante para maximizar el éxito de los equipos virtuales es “asegurarse de que todos en el grupo puedan comunicarse en un lenguaje en común”. (La mejor estrategia: “Definir roles y responsabilidades”) [FIG. 4].

“El idioma es un gran problema para la colaboración global. Si las personas no tiene la habilidad de hablar el idioma del otro no podrán trabajar juntos, lo cual puede implicar mucho tiempo y dinero”, asegura Peggy Wegler, Vicepresidenta de Academics en EF.

“Es igualmente importante que la gente escoja el mejor medio para comunicarse. No tiene sentido organizar una reunión presencial para algo que no es importante y que podría ser resuelto rápidamente por unas pocas personas. De la misma forma, hay momentos en los que la gente necesita ver a los otros a la cara. Para los administradores es importante que sus equipos puedan reunirse personalmente con regularidad”.

Otros factores que contribuyen a alcanzar el éxito incluyen ofrecer un soporte técnico confiable, seleccionar a los miembros del equipo que se sientan cómodos trabajando con otras culturas y en otros idiomas, tener un líder con un buen conocimiento de los mercados involucrados y tener definiciones específicas y claras de los roles y responsabilidades de los miembros del grupo.

### ZONAS HORARIAS

De las tres principales barreras que impiden alcanzar el éxito, el operar en diferentes zonas horarias es la menos problemática. Para los dos países angloparlantes (los Estados Unidos y el

Reino Unido) los usos horarios diferentes son el principal obstáculo para alcanzar sus metas.

Cuando preguntamos “¿Qué es lo que te impide comunicarte de forma efectiva con tus socios en el extranjero?” [FIG. 6], las diferentes zonas horarias salieron hasta arriba en las encuestas. También fueron mencionadas con una de las tres mayores desventajas de trabajar en equipos virtuales [FIG. 5]. Los encuestados señalaron que los usos horarios diferentes disminuían la creatividad porque “la diferencia de horario implica que las ideas no pueden desarrollarse mediante colaboración espontánea” [FIG. 7].

“No siempre es posible tener una reunión simultánea en todas las regiones – asevera Nazareth – tenemos oficinas en Latinoamérica y California, las cuales tienen una diferencia con nuestra ubicación de menos nueve horas, además tenemos instalaciones en Australia, con las que hay una diferencia de más 10 horas. Si en verdad necesitas que todos se sienten a la mesa tendrás a unos desvelándose y a otros levantándose muy temprano para poder asistir”.

Uno de los beneficios que conlleva trabajar a través de diferentes zonas horarias es la habilidad para generar productividad continua ya que, al final del día, los documentos de trabajo son enviados a otro equipo en una zona horaria distinta que apenas está comenzando la jornada. El concepto (primero acuñado por los desarrolladores de software para acelerar el lanzamiento al mercado) se denomina “seguir-al-sol”.

Aunque algunas firmas han implementado con éxito un modelo de “seguir-al-sol” en sus áreas de servicio al cliente y consultas, este concepto no se adapta bien a la mayoría de los proyectos de equipos virtuales. Es por ello que las diferentes zonas horarias podrían seguir representando un problema para la mayoría de estos grupos.

## CULTURA

Los 20 años que ha tomado la transición hacia los equipos virtuales parece ser poco tiempo para haber tenido un impacto fuerte en la integración cultural. Más de uno de cada tres encuestados (35%) dice que una falta de entendimiento cultural y de las reglas de cortesía reduce el éxito de los equipos globales virtuales. Los encuestados de China aseguraron que esta es su mayor barrera, incluso por encima del idioma y las diferentes zonas horarias. La falta de comprensión cultural y el desconocimiento de las reglas de cortesía también fueron considerados por organizaciones conformadas por empresas conjuntas como su obstáculo principal.

De acuerdo con Meyer, de estos dos factores (comprensión de la cultura y de las reglas de cortesía), la cortesía es menos importante de lo que la gente cree. La mayoría del contenido de la ‘capacitación cultural’ se enfoca en cosas superficiales, por ejemplo, cómo saludar a la gente. No obstante, las personas de Hong Kong dicen no sentirse ofendidas si un occidental no acepta sus tarjetas de presentación con las dos manos. Entienden que no es parte de su cultura.

“La comprensión de las diferencias culturales (aquellas que verdaderamente importan) no habían recibido tanta atención hasta fechas recientes, y no se trata de consejos sobre cortesía, sino de cómo motivar a equipos conformados por diferentes culturas”, dice Meyer. “Se trata de cómo forjar la confianza y tomar decisiones de manera diferente. Todos estos elementos requieren que los líderes sean efectivos y realmente trabajen en desarrollar las habilidades que no necesitaban cuando trabajaban sólo con individuos de su misma cultura”.

Por ejemplo, los administradores franceses y los estadounidenses dan su opinión de manera diferente. “En Estados Unidos opinan en un sentido mucho más favorable que en Francia, y eso proviene de los sistemas de educación – asegura Meyer – es más probable que un francés de una crítica positiva de manera implícita. En ese país el no tener muchos comentarios son buenas noticias (si no te digo que algo está mal puedes asumir que todo está bien)”.

Si estas diferencias culturales tan profundas no están claras, el equipo global virtual puede encontrarse en una situación destructiva.

Nuestros encuestados dijeron que los mayores problemas que tienen y que están relacionados con las diferencias culturales incluyen los siguientes [FIG. 8]:

- Existen malas interpretaciones sobre lo que otros quieren (47%)
- Existe la sensación de aislamiento o de ser ignorado (39%)
- El ritmo de trabajo en un mismo proyecto varía entre los miembros (38%)
- Los individuos se sienten insultados cuando no hubo esa intención (35%)

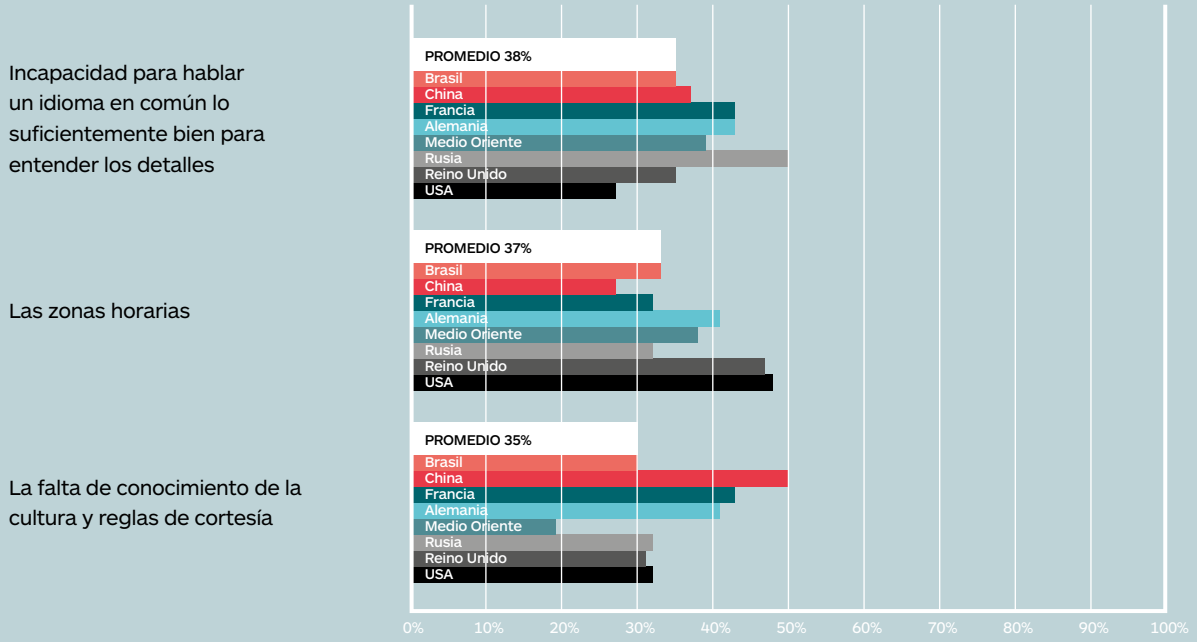
Una forma de minimizar el problema que representan los malentendidos culturales es designar lo que Sujin Jang de INSEAD llama un “encargado cultural”. “Él puede ayudar al grupo a evitar o a enfrentar las diferencias culturales”, dice el profesor asistente de Comportamiento Organizacional. “Si hay conflicto o malentendidos entre los miembros de diferente bagaje cultural, el encargado puede ayudarlos a trabajar en el problema al instrumentar medidas diplomáticas (yendo hacia ambas partes y actuar como el vínculo de unión). O puede ayudarlos a entender la cultura del otro”.

Cuando hay dificultades lingüísticas, los encargados culturales pueden trabajar sobre un problema de comunicación traduciendo para algún miembro del equipo. De manera alternativa, el encargado puede ayudar al miembro a comunicarse de manera más efectiva.

La investigación de Jang en equipos multiculturales demuestra que los grupos que tienen encargados con ese propósito tienden a tener un mejor desempeño comparado con aquellos que no poseen esta figura. Sus estudios también señalan que los encargados culturales no tienen que saber demasiado sobre culturas específicas para poder hacer su trabajo. Ella cree que muchos grupos tienen esta figura de manera informal (o por voluntad propia).

**FIGURA 3**

**“CUÁLES SON LOS MAYORES OBSTÁCULOS QUE ENFRENTAS AL TRATAR DE ALCANZAR UN OBJETIVO TRABAJANDO EN UN EQUIPO VIRTUAL? [LOS TRES MÁS IMPORTANTES]**



**FIGURA 4**

**“¿CUÁLES MEDIDAS PODRÍAN INSTRUMENTARSE PARA MAXIMIZAR EL ÉXITO DE LOS EQUIPOS VIRTUALES?” [LOS CUATRO PRINCIPALES]**

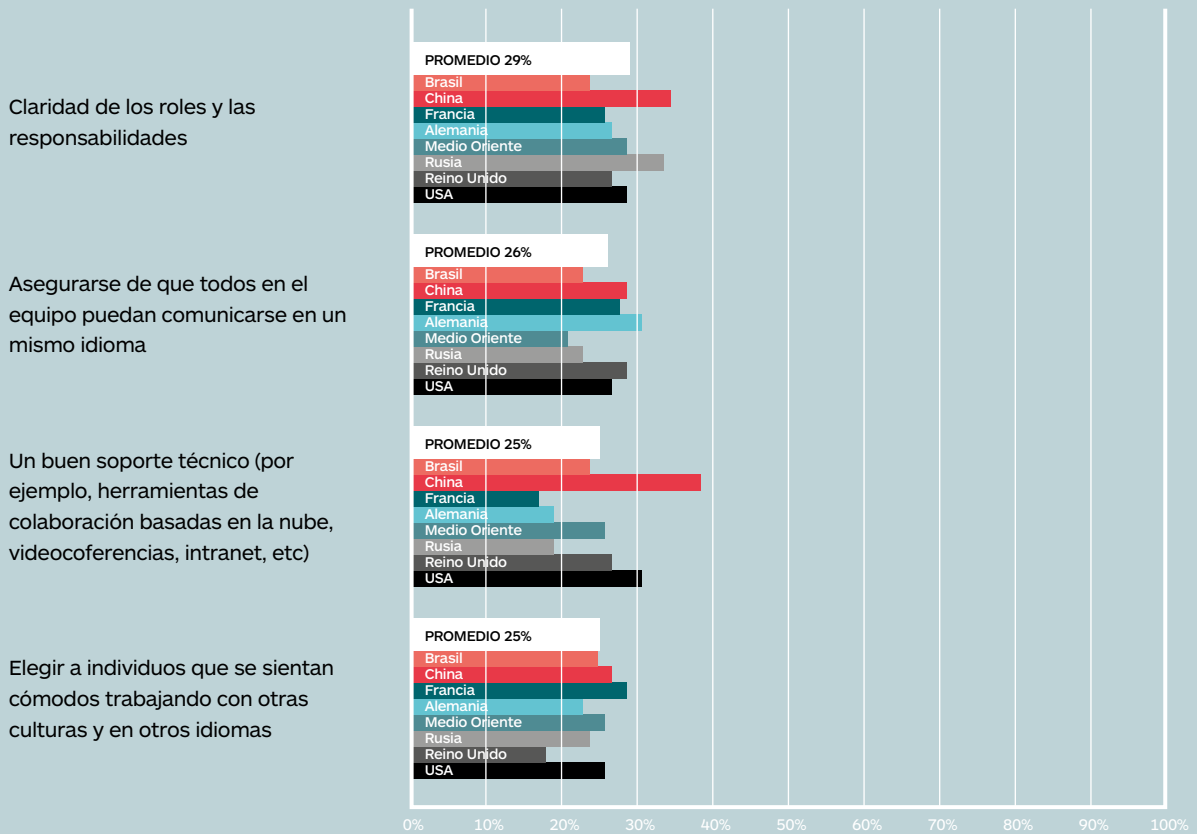


FIGURA 5

“¿CUÁLES CREES QUE SON LAS MAYORES DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPOS VIRTUALES?”

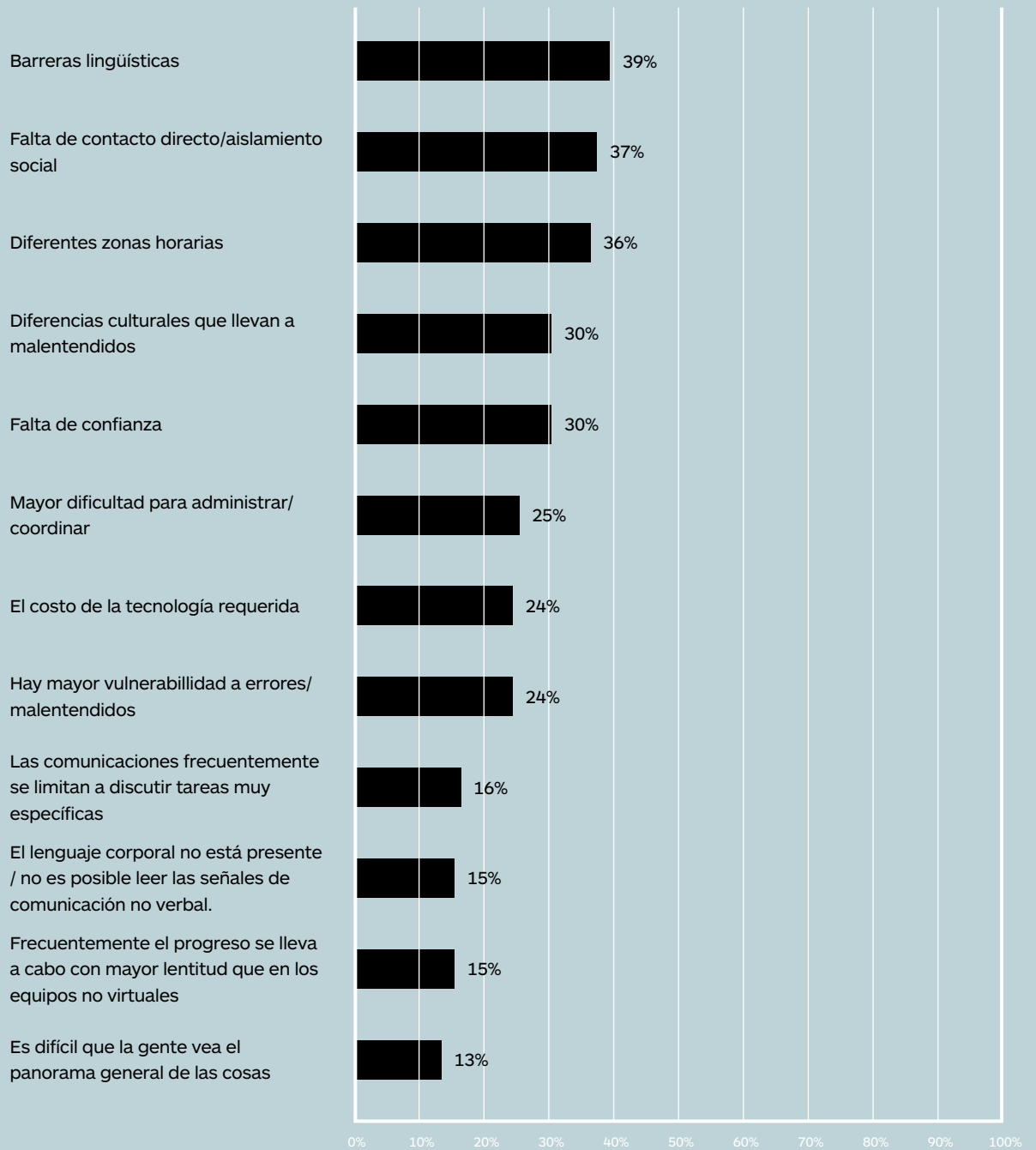


FIGURA 6

“¿QUÉ TE IMPIDE COMUNICARTE EFECTIVAMENTE CON TUS SOCIOS EN EL EXTRANJERO?”

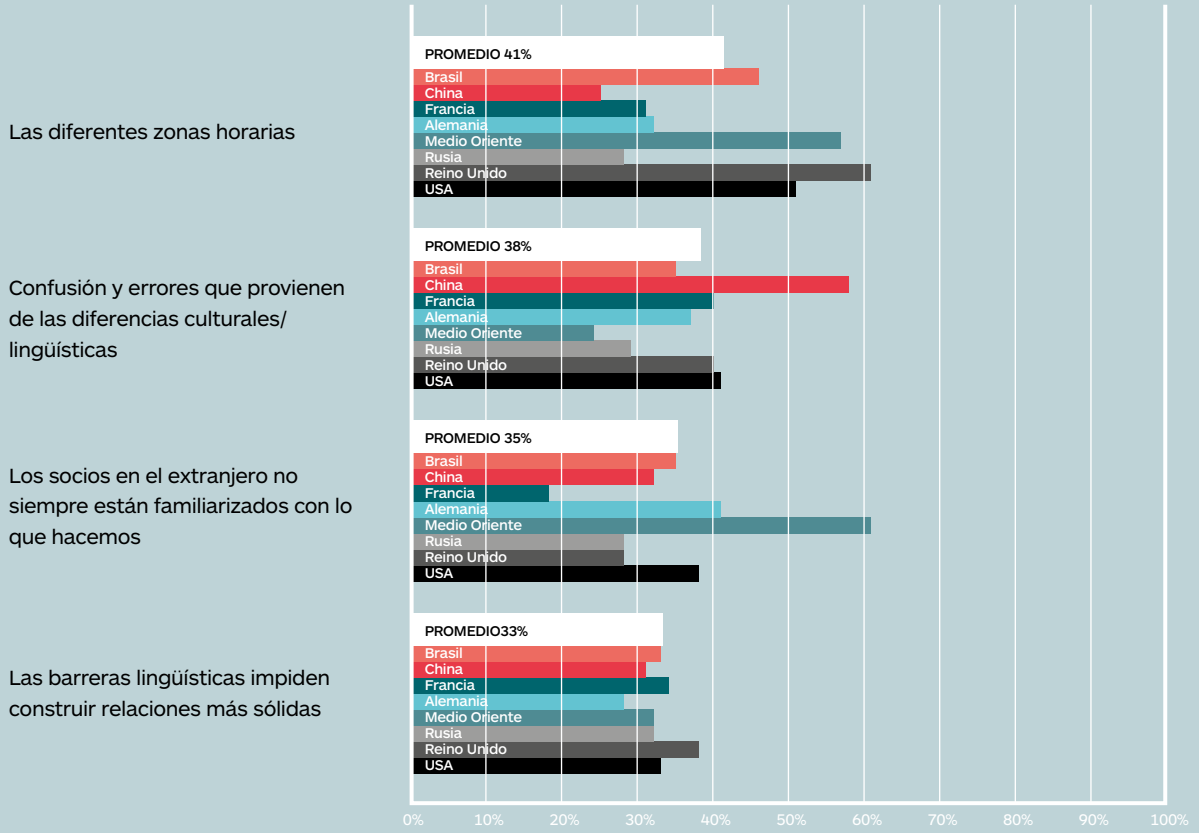


FIGURA 7

“WHAT FACTORS INHIBIT CREATIVITY IN GLOBAL VIRTUAL TEAMS?” [TOP 4]

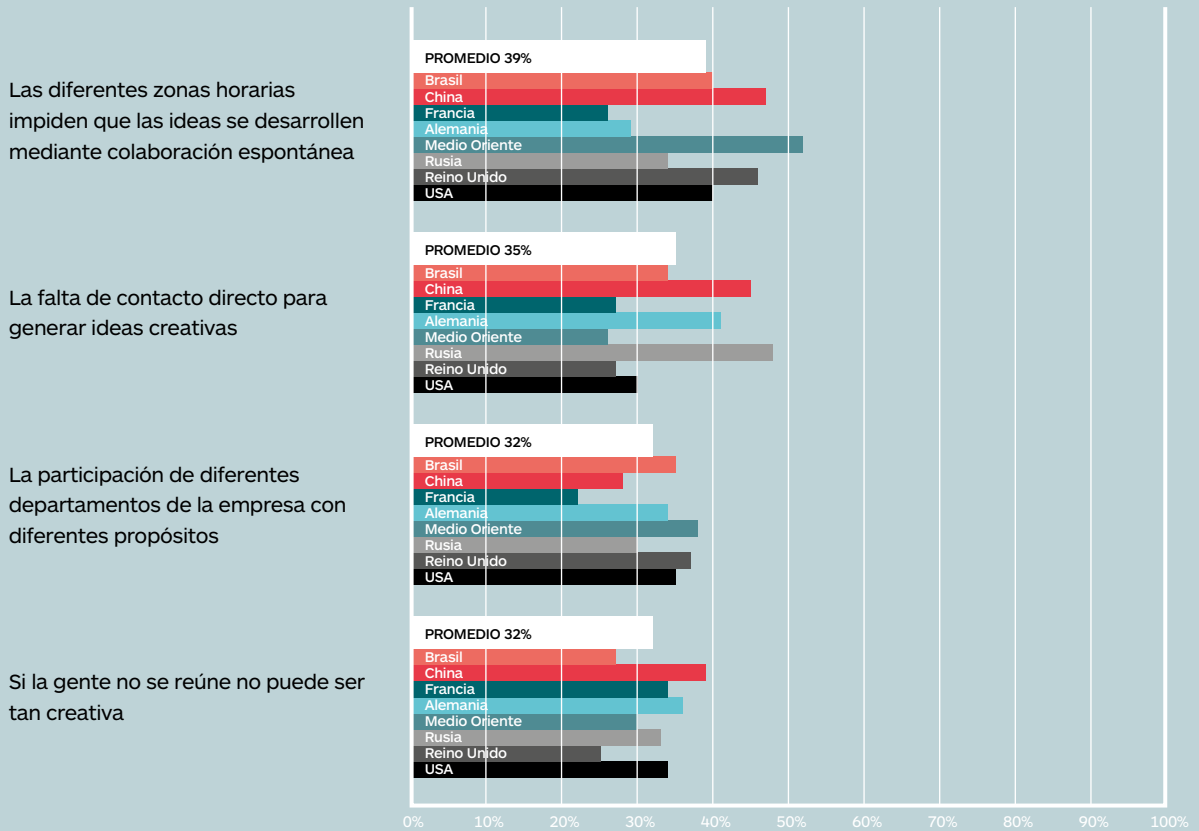
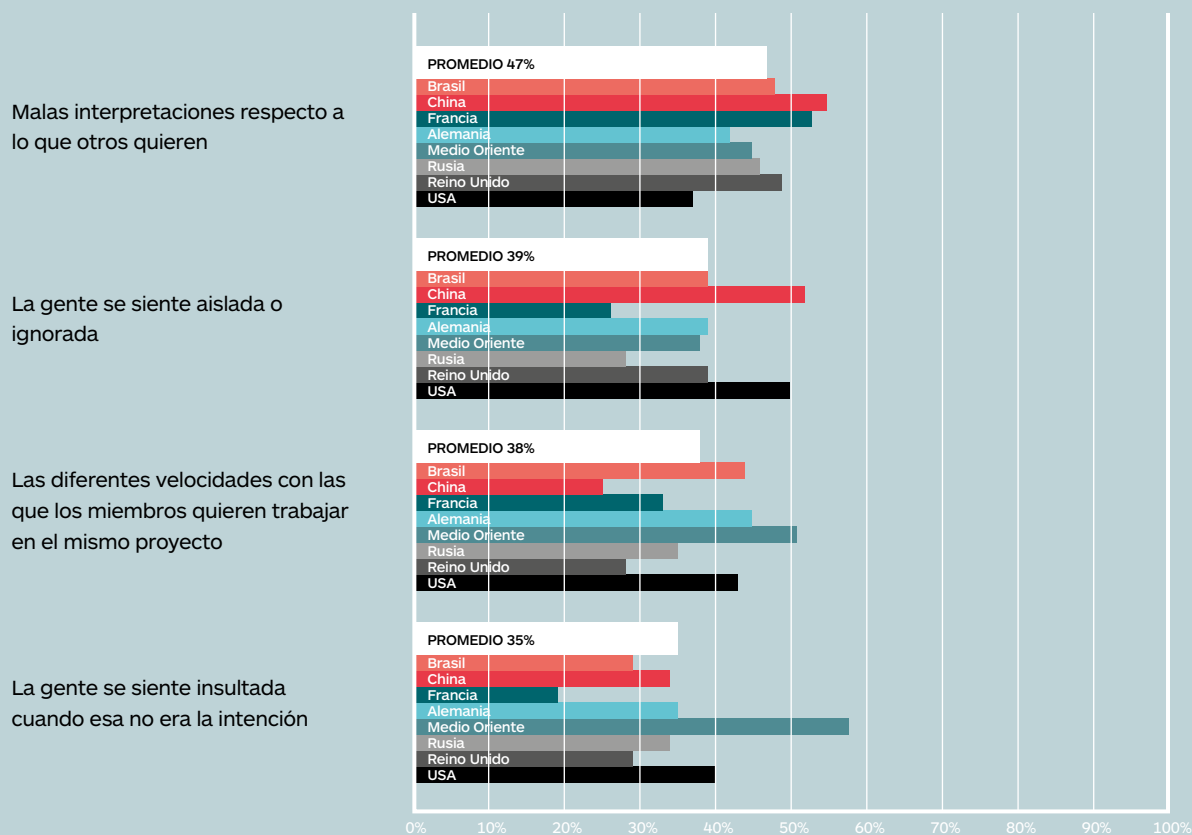
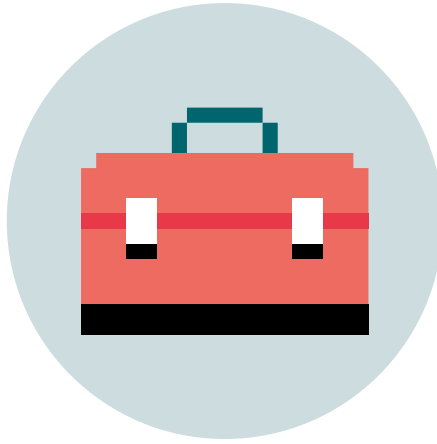


FIGURA 8

“¿QUÉ TIPO DE PROBLEMAS RELACIONADOS CON LAS DIFERENCIAS CULTURALES/DE CORTESÍA HAS ENFRENTADO? [LAS CUATRO PRINCIPALES]”





# Las herramientas del colaborador virtual

Los medios de comunicación electrónica tienen un gran inconveniente: incrementan la posibilidad de malentendidos entre los miembros del equipo. Estos problemas, si no son atendidos correctamente, pueden dar lugar a discusiones.

Nuestra encuesta revela que, a pesar de la amplia variedad de herramientas de comunicación disponible para los equipos virtuales hoy en día, las dos formas preferidas que prevalecen son el correo electrónico (utilizado por el 87% de los encuestados) y el teléfono (usado por un 71%) [FIG. 9].

Estos hallazgos son consistentes en todas las regiones con algunas excepciones: Brasil, donde las videoconferencias y el Skype son usados con más frecuencia que las llamadas telefónicas; el Medio Oriente, donde el Skype se utiliza en mayor medida (78%) que las llamadas telefónicas (56%); y Rusia, donde las reuniones presenciales son más comunes que las llamadas y las teleconferencias.

La razón para que estos sean los métodos preferidos puede ser la claridad que proporcionan. Es más probable que ejecutivos de Brasil y del Medio Oriente digan que el Skype proporciona más claridad en la toma de decisiones, planeación y administración de equipos virtuales que el resto. Al mismo tiempo, los ejecutivos rusos serían más propensos a asegurar que las reuniones presenciales son más claras que el promedio.

La razón por la cual el Skype es tan popular en Medio Oriente es un enigma que prevalece, ya que

varios proveedores de internet de esa región (incluyendo aquellos en puntos comerciales como los Emiratos Árabes Unidos, Oman y Kuwait) bloquean el acceso al mismo<sup>4</sup>.

## EL CORREO ELECTRÓNICO

De acuerdo con los individuos encuestados, las reuniones presenciales son caras, lentas, consumen demasiado tiempo y son burocráticas, sin embargo siguen siendo la mejor manera de resolver un conflicto entre miembros de un equipo remoto. Diversas investigaciones aseguran que tratar de resolver problemas por correo electrónico implica el gran riesgo de llegar a tener una pelea sin solución, que puede dañar las relaciones entre las partes<sup>5</sup>.

Aunque el uso del teléfono varía entre los miembros de un equipo virtual según su región, el correo electrónico se mantiene como la primera herramienta de comunicación en todas las ubicaciones, sectores de la industria y organizaciones de todos los tamaños. Esto comprueba su popularidad como una herramienta de negocios. Radicati Group, una firma de análisis con base en Estados Unidos, señala que éste es la forma dominante de comunicación en el ámbito de los negocios, con casi cerca de 100 mil millones de correos electrónicos enviados y recibidos diariamente<sup>6</sup>.

4. [http://provpnaccounts.com/List\\_of\\_countries\\_which\\_block\\_website\\_content\\_VOIP\\_Skype\\_including\\_countries\\_China\\_UAE\\_Oman\\_Syria\\_Turkey\\_Malaysia\\_and\\_the\\_continents\\_of\\_Asia\\_Caribbean\\_Africa\\_North\\_America\\_Europe\\_and\\_the\\_Middle\\_East-124-articles](http://provpnaccounts.com/List_of_countries_which_block_website_content_VOIP_Skype_including_countries_China_UAE_Oman_Syria_Turkey_Malaysia_and_the_continents_of_Asia_Caribbean_Africa_North_America_Europe_and_the_Middle_East-124-articles)

5. Friedman, Ray and Currall, Steven C., E-Mail Escalation: Dispute Exacerbating Elements of Electronic Communication. IACM 15th Annual Conference. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=304966> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.304966>

6. <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2013/04/Email-Statistics-Report-2013-2017-Executive-Summary.pdf>



La organización pronostica que, para 2017, los correos electrónicos de negocios alcanzarán un volumen de 132 mil millones de mensajes enviados y recibidos cada día.

A pesar de la popularidad del correo electrónico, los encuestados parecen tener una relación de amor y odio con esta herramienta. Cuando se les preguntó “¿Cuál medio de comunicación tiene el potencial para ser la mayor causa de confusión y malentendidos para un equipo virtual durante un proyecto?”, la mayoría (49%) señalaron al correo electrónico [FIG. 9]. Sólo los encuestados de Medio Oriente opinaron que los mensajes de texto son más propensos a causar este tipo de situaciones.

Los sujetos de investigación también se quejaron de que el correo electrónico tiene el potencial para causar un flujo enorme de información y falta de interacción.

#### **ENTONCES ¿CUÁL ES EL ATRACTIVO SÓLIDO DEL CORREO ELECTRÓNICO?**

- Es un buen método para mantener un registro de todo lo dicho
- No cuesta dinero
- Todos están familiarizados con él

Los encuestados prefieren usar el correo electrónico para comunicar las siguientes cosas [FIG. 10]:

- Opiniones de proveedores/asociados
- Comunicación interna con sus colegas
- Acercamiento inicial con un cliente

Investigaciones independientes realizadas por la firma de Tecnología de la Información Atos, encontraron que el empleado promedio pasa 40% de su semana laboral lidiando con correos electrónicos internos que no contribuyen a las ganancias del negocio. Como resultado de su propia investigación, Atos instrumentó restricciones severas alrededor del uso del correo electrónico y actualmente considera eliminar los correos electrónicos internos por completo <sup>7</sup>.

El correo electrónico también muestra un declive entre las preferencias de los jóvenes, quienes lo describen como un medio de comunicación ‘pasado de moda’ <sup>8</sup>. Eventualmente, el correo electrónico caerá del primer lugar entre las herramientas preferidas para la comunicación, pero es poco probable que desaparezca por completo.

“En el ámbito comercial, el correo electrónico ha tenido mucha competencia, incluyendo el Skype, el Whatsapp y las redes sociales internas como el nuevo producto de Facebook “Facebook en el trabajo”, dice Matt Rogers, co-fundador de Aroxo, una compañía de internet con base en Reino Unido que utiliza en gran medida los equipos virtuales. “Sin embargo, el correo electrónico satisface un nicho específico que los otros medios no cubren: formato amplio, persistente y cuya comunicación no es sincronizada pero sí organizada.

“No puedes guardar un mensaje de Whatsapp en una carpeta, Skype requiere que las dos partes estén en línea al mismo tiempo y las redes sociales no te motivan a revisar la totalidad del contenido. Todos ellos cubren nichos de comunicación distintos al correo electrónico. El correo electrónico está aquí para quedarse, a menos que estas necesidades desaparezcan”.

La comunicación por correo electrónico da la oportunidad de considerar (y traducir) lo que se dice, pedir aclaraciones (en caso de ser necesarias), y escoger con cuidado las palabras para responder. La comunicación sincronizada, ya sea con video o mensaje de texto, requiere de una respuesta inmediata, lo cual puede ser más estresante y traer problemas.

#### **PRESENCIAL**

Casi la mitad de los sujetos de estudio (46%) aseguraron que aún se reúnen de manera presencial y recurren a la comunicación cara a cara en sus equipos globales virtuales. Particularmente China y Rusia tienden a utilizar este tipo de reuniones (55% y 68% respectivamente).

#### **¿POR QUÉ LA COMUNICACIÓN CARA A CARA ES TAN IMPORTANTE?**

“Durante el contacto presencial es liberado un torrente de hormonas y neurotransmisores que reducen el estrés, aumentan la confianza mutua y la cohesión social, mejoran el aprendizaje y la memoria – afirma Susan Pinker, psicóloga y autora de *The Village Effect*, un libro sobre la importancia de la comunicación presencial – por ejemplo, la oxitocina es liberada en la corriente sanguínea cuando la gente hace contacto visual o cuando se da la mano, se palmea en la espalda, entre otros gestos. Esta sustancia mejora el desempeño y la cohesión entre los miembros del equipo”.

---

**“LA COMUNICACIÓN VÍA CORREO ELECTRÓNICO DA LA OPORTUNIDAD DE CONSIDERAR (Y TRADUCIR) LO QUE SE DICE, PEDIR ACLARACIONES, Y ESCOGER CUIDADOSAMENTE LAS PALABRAS PARA RESPONDER”**

---

7. <http://www.bbc.co.uk/news/technology-31531877>

8. <http://www.abc2news.com/business/technology/email-is-now-considered-old-fashioned-technology>

Cuando los individuos se reúnen, inconscientemente imitan el lenguaje corporal del otro y el 'lenguaje expresivo verbal'. En otras palabras, coinciden con su interlocutor en volumen, tono y pausas. "Esta mímica está fuertemente vinculada con un mayor éxito en las negociaciones e incremento en la productividad", señala Pinker. "Se registraron incrementos de 20 a 30 por ciento cuando hay oportunidad de hacer contacto de manera presencial, especialmente entre los equipos de peor rendimiento".

## VIDEOCONFERENCIAS

Mientras los medios de comunicación electrónicos como el correo electrónico, los mensajes de texto y el IM bloquean las señales visuales y auditivas, otros como las videoconferencias ofrecen un simulacro de reunión presencial. Solamente 18% de los encuestados considera que las videoconferencias tienen el potencial para causar malentendidos, pero siguen teniendo mayor potencial para causarlos que las reuniones presenciales. (Sólo 9% cree que éstas son problemáticas).

Recientemente, un estudio de la neurocientífica estadounidense Elizabeth Redcay encontró que la comunicación con video dista de ser igual a la comunicación cara a cara. Redcay mostró que algunas regiones del cerebro de los individuos analizados se activan únicamente cuando la persona con la que están interactuando se encuentran en la misma habitación. Cuando eso sucede hay una mayor irrigación sanguínea hacia las áreas del cerebro asociadas con la atención social, la percepción, el reconocimiento social y las recompensas.

"La meta debería ser encontrarse en la misma habitación para discutir o negociar en persona, especialmente cuando hay bastante en juego", dice Pinker.

Por supuesto, esto no siempre es posible. Organizar una reunión presencial podría ser muy costoso o imposible dentro de las fechas límite. En esos casos, una videoconferencia es un buen sustituto. Sin embargo, Pinker advierte que las videoconferencias conllevan un costo. "A veces las señales sutiles desaparecen – asegura – no hay verdadero contacto visual ni comunicación no verbal que muestre confianza recíproca. Además es imposible llegar a una sincronía total. Es cuestión de evaluar los pros y los contras".

## EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Además de la comunicación presencial, las videoconferencias, el correo electrónico y el teléfono, un equipo global moderno cuenta con una gran variedad de medios a su disposición. Mientras algunos como el mensaje de texto y los documentos impresos han sido utilizados por mucho tiempo, la mayoría son plataformas en red cuya contribución al ecosistema de comunicaciones corporativas aún no se ha establecido por completo.

Sin embargo, los resultados de nuestra encuesta ofrecen un cierto grado de percepción de la utilidad de estas herramientas [FIG. 9]. Por ejemplo, el Skype no sólo es ampliamente usado (por 54% de los encuestados), además parece tener resultados positivos en términos de su contribución a una clara comunicación. No obstante, para otros medios digitales la situación no está tan clara. Es por esto que las redes internas corporativas, las herramientas de colaboración en la nube y las aplicaciones especializadas de colaboración a gran escala pueden causar tanta confusión como claridad entre los equipos. Por otro lado, las plataformas de redes sociales como Facebook o Twitter tienen un claro impacto negativo en la claridad de las comunicaciones, que incluso es proporcionalmente peor que los mensajes de texto.

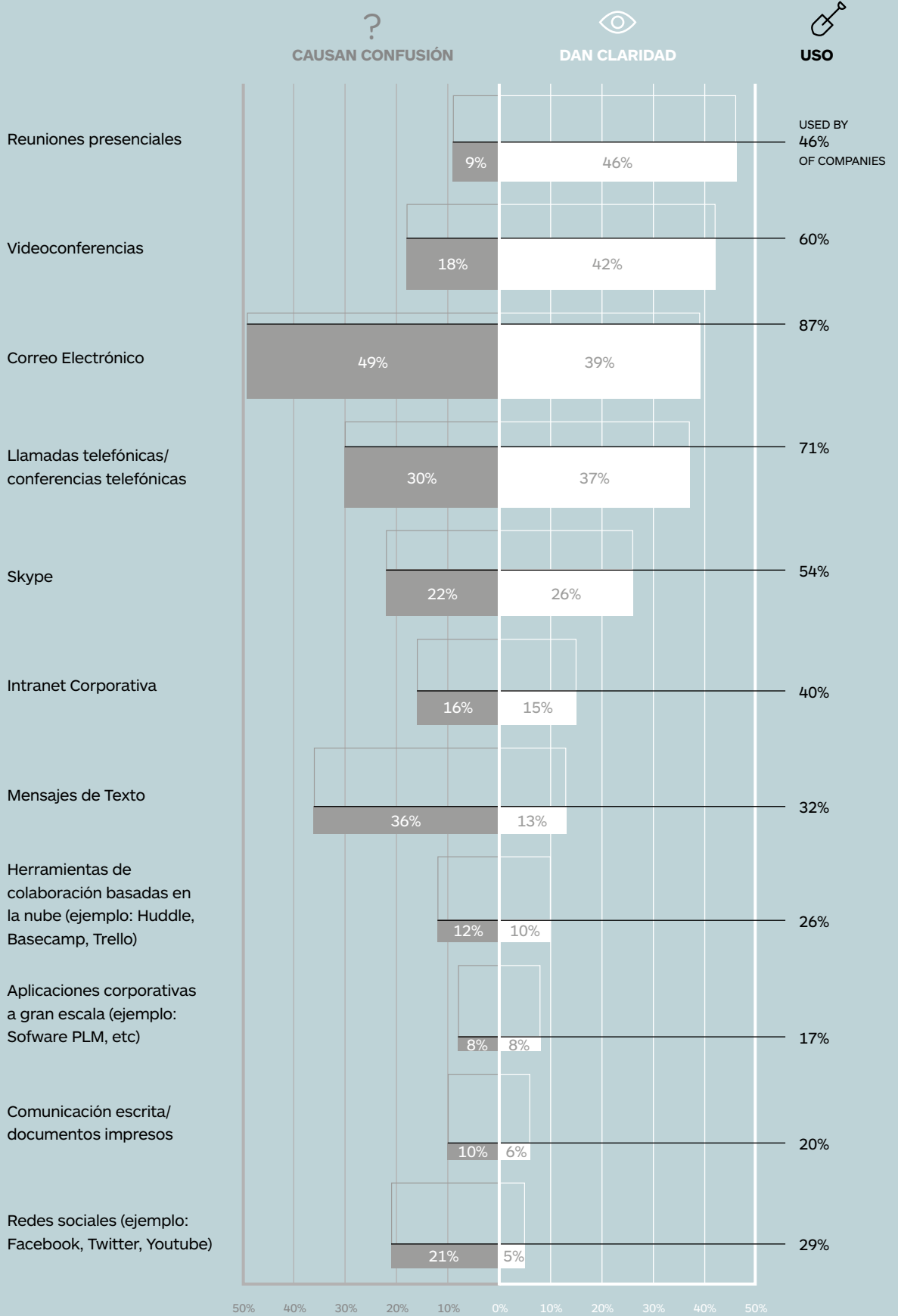
---

**"[DURANTE LAS VIDEOCONFERENCIAS] DESAPARECEN LAS SEÑALES SUTILES, NO HAY VERDADERO CONTACTO VISUAL NI COMUNICACIÓN NO VERBAL QUE MUESTRE CONFIANZA RECÍPROCA, ADEMÁS ES IMPOSIBLE LLEGAR A UNA SINCRONÍA TOTAL"**

---

FIGURA 9

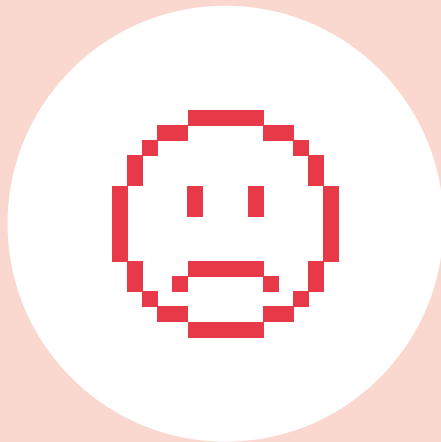
**¿CUÁLES TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN DAN CLARIDAD Y CUÁLES CAUSAN CONFUSIÓN? ¿CUÁLES SON LAS MÁS UTILIZADAS?**



**FIGURA 10**

**“¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES MÉTODOS DE COMUNICACIÓN CONSIDERAS MÁS APROPIADOS PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES SITUACIONES?”**





# Problemas en la comunicación: Cuando el trabajo de un equipo internacional falla

## LA DISPUTA DEL DREAMLINER

Cuando la compañía Boeing reveló su nuevo avión 787 Dreamliner, el proyecto parecía un éxito total. Características como un menor gasto de combustible y una disminución en el ruido hicieron que Boeing superara su récord de pedidos en 667. Sin embargo, una mala comunicación del equipo convirtió el avión en una pesadilla.

En un esfuerzo por reducir los costos, Boeing había contratado a externos para hacer 70% del trabajo. Asimismo, la compañía optó por tener un enfoque de administración que otorgaba mucha libertad a estas terceras instancias, en lugar de dar la administración a empresas que pudieran coordinar el trabajo.

Además, Boeing introdujo una herramienta de comunicación por internet llamada Exostar, en lugar de comunicación cara a cara. De acuerdo con Forbes “los

proveedores no proporcionaban información precisa y actualizada, en parte debido a las diferencias culturales y a la falta de confianza”.

Como resultado de este y otros desafíos, el modelo de Dreamliner sufrió muchos retrasos y fue puesto en operación más de tres años después de lo previsto. La marcada innovación que implicaba también se convirtió en un problema cuando las baterías a bordo se incendiaron y toda la flota tuvo que dejar de volar. Lo más preocupante de todo fue que Boeing acumuló cuentas enormes, incluyendo el tener que comprar a uno de sus propios proveedores para corregir el curso de la producción.

Según diversas fuentes, Boeing perdió 30 millones de dólares por cada 787 vendido a principios de 2015 y los números negativos comenzaron a ceder únicamente después de que la compañía vendiera 1,100 unidades.

---

“LOS PROVEEDORES NO PROPORCIONABAN INFORMACIÓN  
PRECISA Y ACTUALIZADA, EN PARTE DEBIDO A LAS DIFERENCIAS  
CULTURALES Y A LA FALTA DE CONFIANZA”.

---

## LA COMPLICACIÓN DEL 'CHUNNEL'

En 1994 la Sociedad Estadounidense de Ingenieros Civiles lo consideró como una maravilla moderna, pero otras críticas del Túnel del Canal (o 'Chunnel') fueron menos favorables, en especial un estudio que aseguraba que el Reino Unido estaría mejor sin él. Parte del problema fue la comunicación entre los equipos.

Tanto que el Instituto de Administración de Proyectos (PMI, por sus siglas en inglés) ahora usa el Túnel del Canal como un caso de estudio para mostrar lo que puede fallar en proyectos de ese tamaño.

“Este proyecto involucró a 700,000 accionistas, 220 bancos prestamistas, a los gobiernos Británico y Francés, muchas constructoras y bastantes proveedores”, señala el PMI.

La disparidad en los estilos de comunicación entre el lado inglés y el lado francés del proyecto fue evidente incluso en el nombramiento de las tuneladoras de cada equipo (con nombres alfanuméricos en el caso de Reino Unido y nombres femeninos en el caso de Francia).

El PMI señala que, en este contexto, “las comunicaciones aparentemente fallaron, ya que los problemas no fueron resueltos en tiempo y forma, lo cual tuvo como consecuencia variaciones significativas de tiempo y costo”.

Estas 'variaciones de tiempo y costo' añadieron un retraso de 20% al proyecto (el cual tomó seis años en lugar de cinco) y un 80% más de presupuesto (de 2,600 millones de libras a 4,600 millones). Sin embargo, la comunicación no fue la única causa: el proyecto también sufrió cambios en las especificaciones y el costo que había sido proyectado inicialmente era demasiado optimista. A pesar de todo, quedó claro que un énfasis en una mejor y más directa comunicación pudo haber incrementado significativamente las posibilidades de éxito... como en cualquier otro equipo de trabajo en esta situación.

---

EL INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMI, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS) AHORA USA EL TÚNEL DEL CANAL COMO UN CASO DE ESTUDIO PARA MOSTRAR LO QUE PUEDE FALLAR EN PROYECTOS DE ESTE TAMAÑO.

---



## CONFLICTO POSITIVO Y CONFLICTO NEGATIVO

**E**l conflicto no debe ser despreciado. La ‘armonía’ entre los equipos no siempre tiene los mejores resultados. Es más importante ser creativo, considerar las soluciones con objetividad y tomar decisiones sustentadas.

Existe toda clase de subjetividades cuando los equipos están en el mismo lugar. “Frecuentemente no alcanzan soluciones óptimas debido a que existe una persona dominante o a que el grupo tiene una barrera subjetiva relacionada con, digamos, el género o la nacionalidad – asegura Adam Kingl, director de Soluciones de Aprendizaje para Educación Ejecutiva de la London Business School – por ejemplo, existen estudios que demuestran que la gente puede ser más difícil de convencer sobre una opinión o solución si la persona que la expone tiene un acento que no le resulta familiar o que es difícil de entender”.

De acuerdo con Kingl, la comunicación no sincronizada y basada en texto, como el correo electrónico y los paneles de discusión, pueden ser más efectivos que la comunicación cara a cara cuando se trata de proponer y considerar ideas. Las herramientas no sincronizadas tienden a quitar a la jerarquía, el género, la raza, la clase y otras cosas como intermediarios que se interponen en el camino para obtener un mejor resultado. También ofrecen a los miembros más introvertidos del equipo un ambiente seguro para contribuir.

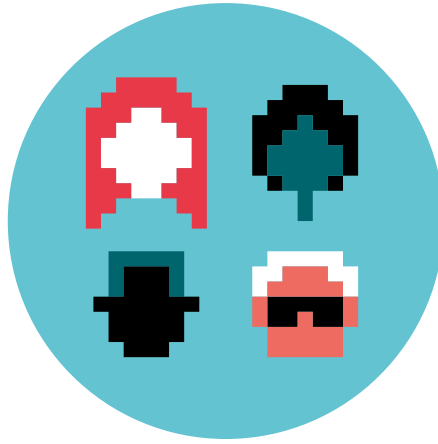
“Todas estas subjetividades que hacen que los equipos obtengan soluciones poco satisfactorias debido a la

dominación y dinámicas disfuncionales, son mitigadas [por medio de tecnología no sincronizada] o eliminadas. Es entonces cuando las ideas son consideradas por su propio mérito – dice Kingl – por lo regular, los equipos tratan de llegar a un acuerdo, en lugar de obtener una buena solución”.

En otras palabras, hay situaciones en donde algunos tipos de comunicación electrónica favorecen el conflicto ‘positivo’, en lugar del ‘negativo’.

Por ejemplo, es más probable que la gente rechace o cuestione una idea si es puesta a consideración en un panel de discusión. Su legitimidad puede sobrepasar a la personalidad. “Eso no significa que la gente no tenga la obligación de ser profesional y de cuidarse entre sí – afirma Kingl – pero, en algunas culturas como la japonesa, es muy difícil cuestionar o rechazar. Si la gente cuenta con más tiempo para considerar su respuesta y darla correctamente, entonces al menos su voz es escuchada. Por el contrario, con comunicación cara a cara la persona no contribuiría”.

Kingl no recomienda la comunicación no sincronizada basada en texto para cualquier ocasión. Al lidiar con problemas complejos que requieren ‘discusiones sutiles’, la comunicación cara a cara es mejor – dice – sin embargo, si te encuentras en una fase inicial de lluvia de ideas, al comienzo de la etapa para resolver un problema, o respondiendo a una idea o un documento que ya fue redactado, creo que la comunicación virtual puede ser más efectiva”.



## Creatividad desde la diversidad

Una cantidad considerable de estudios ha demostrado que los grupos culturalmente diversos son más innovadores que los equipos culturalmente similares<sup>9</sup>. Un equipo virtual global es una gran forma de incursionar en la creatividad y la innovación.

En nuestra encuesta, los sujetos de estudio resaltaron varias estrategias para maximizar la creatividad en estos equipos [FIG. 11]:

- Llevar a cabo videoconferencias regularmente (40%)
- Asegurarse de que todos puedan compartir información relevante para el proyecto (37%)
- Facilitar que todos tengan acceso a toda la información (36%)
- Incentivar el compartir las ideas (33%)
- Definir y asignar con claridad las diferentes tareas (31%)

“La gente es educada de diferente forma en las distintas partes del mundo, y está entrenada para pensar de diferente manera – asevera Meyer, de INSEAD – si existe ese tipo de diversidad cognitiva que tiene su origen en la variedad cultural, significa que puedes ser más innovador”.

No se trata solamente de que la gente piensa diferente. Los estudios señalan que individuos en equipos diversos saben que alcanzar acuerdos implicará un mayor esfuerzo, por lo que tienden a prepararse mejor, escuchar a otros con más atención y anticipar alternativas.

La diversidad no solamente puede ser cultural, también puede encontrarse en la edad, las funciones que cada quien desempeñe, la antigüedad, el rango, el origen étnico o el género.

---

“LA GENTE QUE TRABAJA EN EQUIPOS DIVERSOS SABE QUE LLEGAR A UN ACUERDO PODRÍA REQUERIR DE UN GRAN ESFUERZO, POR LO TANTO SE PREPARAN MEJOR”

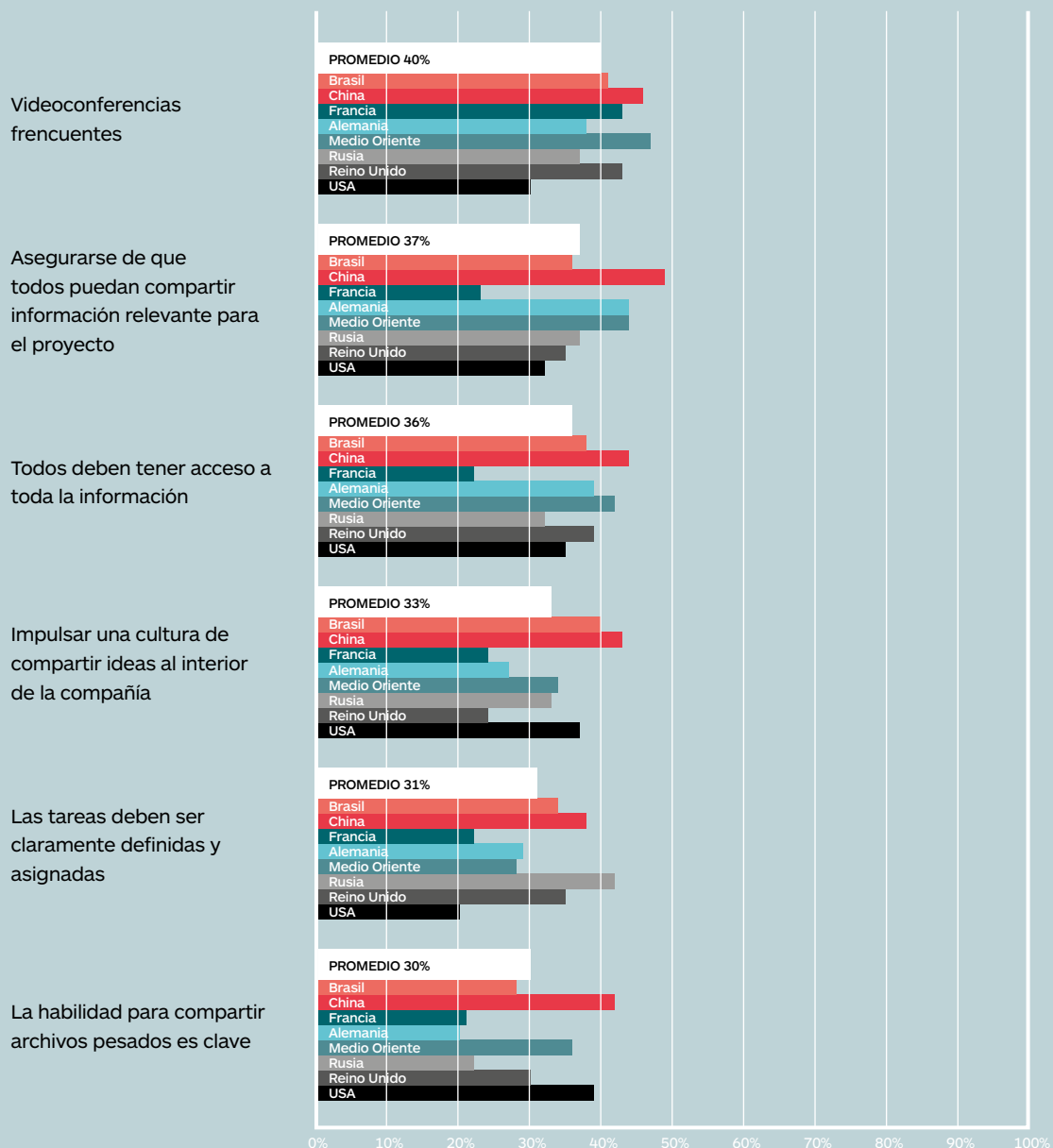
---

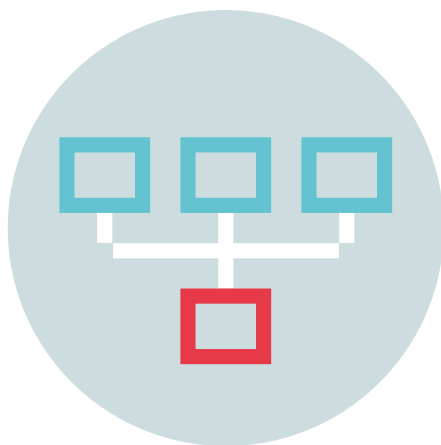
9. <http://www.scientificamerican.com/article/how-diversity-makes-us-smarter>



FIGURA 11

“¿QUÉ MEDIDAS PODRÍAN INSTRUMENTARSE PARA MAXIMIZAR LA CREATIVIDAD DE LOS EQUIPOS VIRTUALES?”





## Costos de administración

**A** pesar de que el 53% de los encuestados mencionan “reducir costos” como el mayor beneficio de los equipos virtuales globales [FIG. 2], la operación de este tipo de grupos resulta generalmente más cara que los equipos ‘co-localizados’ ya que representan un mayor costo en administración. “Cuando provenimos de diferentes países y culturas, y estamos trabajando desde diferentes lugares es mucho más difícil estar en el mismo canal – dice Meyer – lo cual implica que hay mayor ineficiencia esto conlleva a gastar más tiempo en encontrar la forma en que el equipo trabajará.

Los equipos que están ‘co-localizados’ tienen la ventaja de lo que Meyer llama ‘adaptación social’. “Esto implica identificar cómo trabaja la gente a tu alrededor, que ellos noten cómo trabajas y adaptarse el uno al otro mediante señales muy sutiles, – afirma Meyer – cuando el equipo está disperso no recibe las mismas señales, entonces la adaptación social sufre un desajuste y la colaboración se torna difícil”.

Para compensar la falta de adaptación social, los equipos virtuales globales necesitan tener un control más centralizado, por lo tanto su líder debe estar mucho más involucrado en coordinar el trabajo de los miembros. El grupo también necesita ser mucho más formal, es decir, las metas, los roles, las responsabilidades individuales y las fechas límite deben ser cuidadosamente seleccionadas, registradas y difundidas. Los equipos también necesitan ser más formales a la hora de comunicarse: ¿Qué tan frecuentemente se reunirán? ¿Qué herramientas de comunicación utilizarán? En el caso de comunicación

no sincronizada ¿Cuál es el plazo para responder a los mensajes? ¿Quién debe recibir una copia de los mismos?

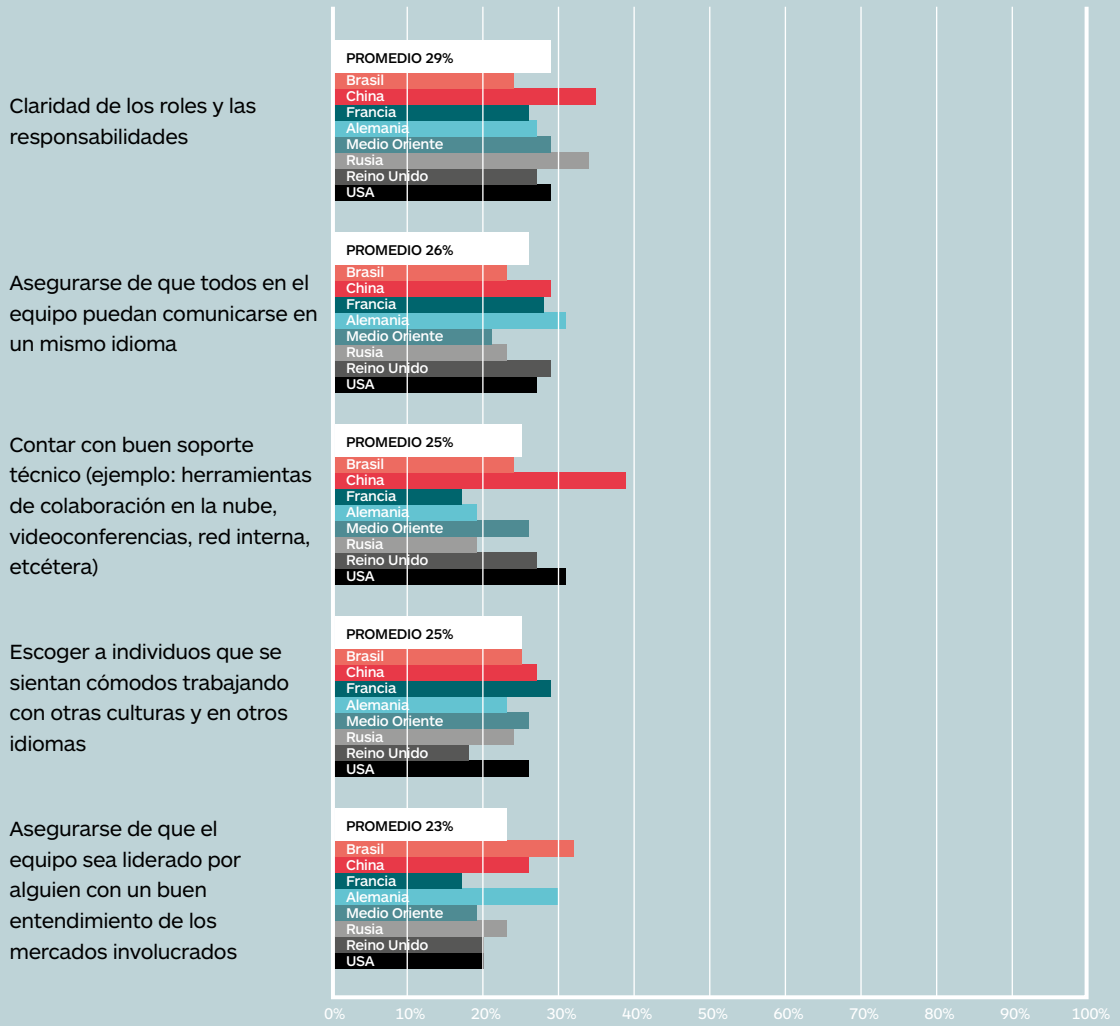
“Necesitan ‘mapear’ todo y consultar ese ‘mapa’ una y otra vez”, declara Meyer.

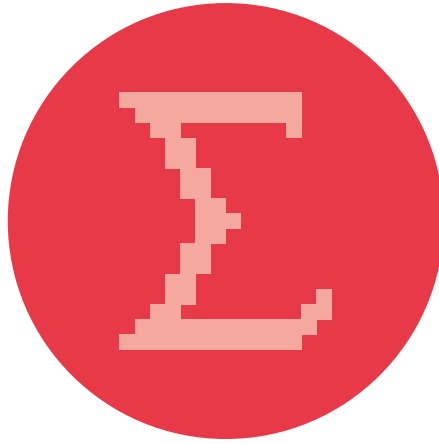
Al ser cuestionados sobre cómo maximizar el éxito de los equipos virtuales, los encuestados nombraron las siguientes estrategias [FIG. 12]:

- Definir los roles y las responsabilidades (29%)
- Asegurarse de que todos en el equipo puedan comunicarse en un idioma en común (26%)
- Proveer un buen soporte tecnológico (25%)
- Escoger miembros que se sientan cómodos trabajando con gente de otras culturas o lidiando con otros idiomas (25%)
- Asegurarse de que el equipo esté liderado por alguien que tenga un buen entendimiento de todos los mercados involucrados (23%)

FIGURA 12

“¿QUÉ MEDIDAS CREES QUE PUEDEN SER TOMADAS PARA MAXIMIZAR EL ÉXITO DE LOS EQUIPOS VIRTUALES?”





## Conclusión

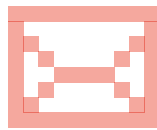
**D**e los tres beneficios más plausibles de trabajar en equipos virtuales, entre los que destacan reducir costos, incrementar la eficiencia y la productividad, así como el acceso a una mayor variedad de habilidades y conocimiento, los dos primeros están en duda. La reducción de costos en el arbitraje laboral es cada vez menor debido a la inflación en los salarios de los países en desarrollo. Además, los equipos virtuales tienden a ser menos eficientes que otros, ya que requieren de mayor administración.

Esto no significa que los equipos virtuales globales deban ser evitados. Como señalan las últimas investigaciones académicas, los equipos diversos son más creativos que los que no lo son. Así, con cortos ciclos de innovación, las organizaciones que aprenden cómo aprovechar la 'diversidad cognitiva' tendrán éxito.

Sin embargo, agrupar a gente que proviene de culturas distintas conlleva muchos desafíos. Como señala Meyer: por miles de años hemos trabajado con gente que es culturalmente similar a nosotros. Es únicamente en los últimos 20 años que hemos comenzado a colaborar con gente que está geográfica y culturalmente dispersa. El sistema educativo aún no está actualizado respecto a esta tendencia, por lo que la gente llega su lugar de trabajo con poco conocimiento de cómo trabajar con individuos de culturas diferentes. Por otra parte, muchos de los miembros de la 'vieja escuela' piensan que esto se trata de saber cómo dar una tarjeta de presentación o de qué tan baja debe ser la inclinación al saludar.

Con base en los resultados de nuestra encuesta, recomendamos a las organizaciones seguir los siguientes pasos para obtener todos los beneficios de trabajar en un equipo global virtual, mientras minimizan la

posibilidad de que surjan conflictos relacionados con la comunicación y con un lenguaje en común.



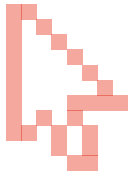
1. Recuerda ayudar a los empleados escogiendo la herramienta adecuada para cada trabajo. Al escoger tecnologías de comunicación ten en cuenta que algunas funcionan mejor que otras en situaciones distintas.



2. Define y comunica claramente los roles y las responsabilidades de todos los miembros del equipo. Cuando personas que provienen de diversos contextos y diferentes ubicaciones deben trabajar juntas para alcanzar metas en común, es de gran importancia que cada quien entienda exactamente lo que se espera de él o ella.



3. Asegúrate de que todos los miembros del equipo virtual sean capaces de comunicarse efectivamente entre sí en un lenguaje en común. También es importante que los individuos entiendan la importancia de preguntar cuando las cosas no estén claras y no dudar en pedir aclaraciones cuando no entiendan lo que otro está diciendo.



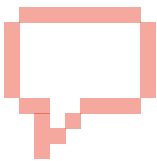
4. Asegúrate de que tu equipo tiene al alcance toda la tecnología que necesita para hacer su trabajo. Como lo muestra la encuesta, el correo electrónico es la primera herramienta a la que acuden los grupos, pero otras alternativas como las videoconferencias (e incluso las reuniones presenciales cuando sean posibles) pueden ir más lejos y crear camaradería, confianza, cohesión y pueden poner a todos 'en el mismo canal'.



5. Afina tus estrategias grupales de acuerdo con aquello que funcione mejor en tu región o cultura. Por ejemplo, si tienes muchos miembros en China o en Rusia, trata de organizar más conversaciones presenciales, ya que esas culturas tienen una mayor preferencia por ese medio de comunicación.



6. Reconoce el valor de (e incentiva) los llamados conflictos 'positivos': uno de los beneficios de los equipos virtuales. La gente que tiende a ser más callada y que se niega a contradecir las ideas de otros puede encontrar más fácil el utilizar formas no sincronizadas de comunicación como el correo electrónico, donde puede ofrecer opiniones contrarias en situaciones grupales.



7. Identifica a los miembros del equipo que puedan fungir como 'encargados culturales': gente con buenas habilidades de comunicación y mediación, que puedan ayudar a administrar el equipo virtual mediante el manejo de malentendidos y conflictos menores antes de que escalen a un nivel destructivo. ■

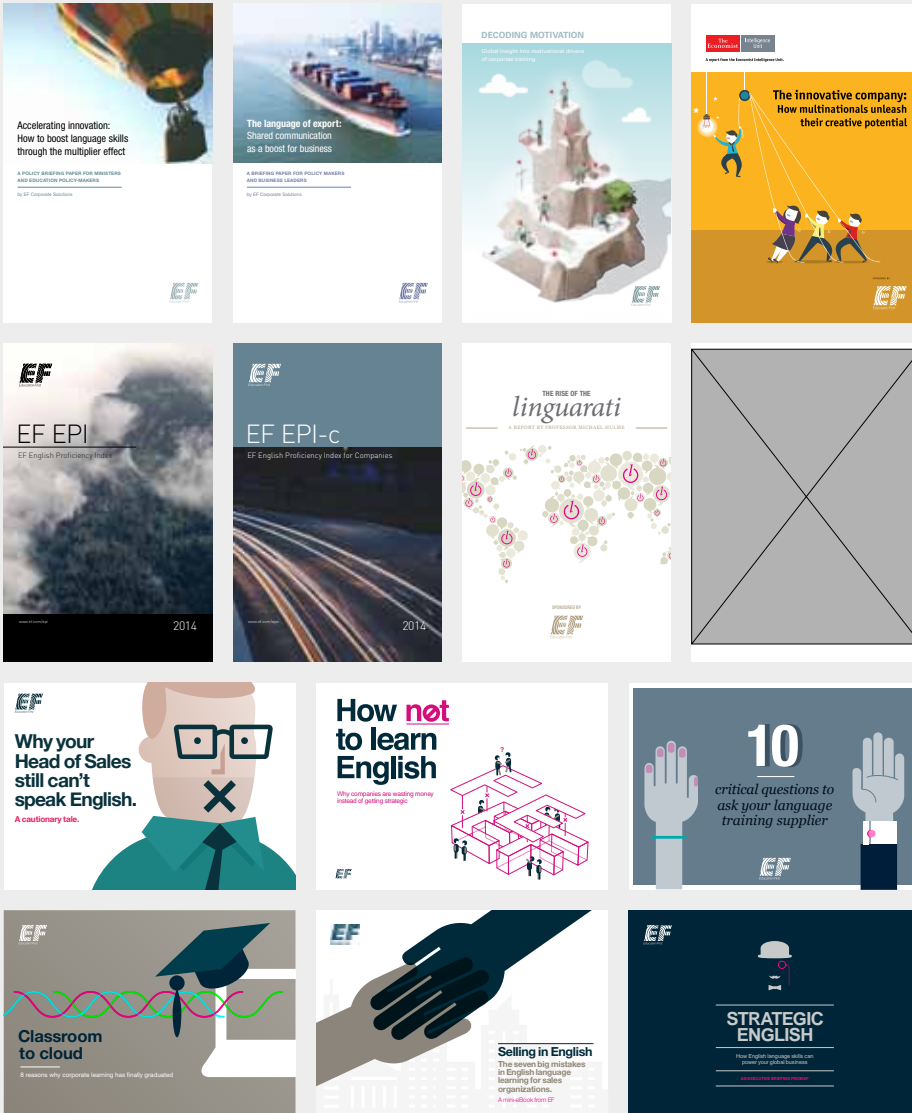
---

ASEGÚRATE DE QUE TODOS LOS  
MIEMBROS DEL EQUIPO VIRTUAL PUEDAN  
COMUNICARSE EFECTIVAMENTE ENTRE SÍ  
EN UN LENGUAJE EN COMÚN

---

# Lecturas recomendadas

Para leer más acerca de las estrategias de comunicación y lenguaje, y obtener descargas gratuitas por favor visita [www.ef.edu/loc/resources](http://www.ef.edu/loc/resources)





# Conflicto virtual

BARRERAS PARA LA COLABORACIÓN EN EQUIPOS GLOBALES

Este documento detalla los problemas de comunicación que enfrentan los equipos virtuales que colaboran a través de diversas fronteras.

