



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Equipos interculturales en el mundo global: desafíos en el
trabajo de los equipos de trabajo virtuales

AUTOR: MARIANGELES SFEIR

DIRECTOR: GABRIELA GRINFELD

AGOSTO 2019



Índice

1. Introducción	5
2. Planteo del tema/problema.	7
2.1 ¿Qué es un equipo virtual de trabajo?	7
2.2 Características del mundo globalizado.....	10
2.3 Liderazgo y confianza en equipos virtuales de trabajo	13
3. Objetivos del trabajo	18
4. Marco teórico	19
4.1 Comunicación organizacional	19
4.2 Cultura organizacional	23
4.3 Interculturalidad	27
4.4 Clima	29
4.5 Estado del arte.....	31
5. Metodología.....	39
6. Hallazgos/Desarrollo	40
6.1 Breve descripción de la organización	40
6.2 Características de los grupos etarios a los que pertenecen los entrevistados	40
6.3 Otras características sobre el equipo entrevistado.....	43
6.4 Principales desafíos percibidos	46
6.4.1 Asincronía	46
6.4.2 Barreras idiomáticas y comunicación paralingüística	47
6.4.3 Comunicación oral versus comunicación escrita	48
6.4.4 Equipos online versus equipos on-site: identidad grupal, o construcción de un ‘nosotros’	50
6.5 Principales beneficios.....	51
6.5.1 Valoración de la diversidad cultural	51
6.5.2 Trabajo flexible	56
6.6 Liderando equipos globales virtuales interculturales.....	57
6.7 ¿Existe una cultura corporativa? El ‘Accenture way’ y los ‘Core Values’ de Accenture.....	59
7. Conclusiones	66
7.1 Reflexiones finales	68
7.2 Para futuras investigaciones	69
8. Referencias bibliográficas	71
9. Anexos	74



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



DEDICATORIA

A mi papá que ya no está pero me acompaña siempre. Y a mi mamá que siempre está y siempre me acompaña.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



AGRADECIMIENTOS

A Gabi, la mejor tutora que podría haber elegido, por la paciencia, las incontables horas de ayuda y tazas de café y a mis compañeros de trabajo por haberse tomado el tiempo para responder todas mis preguntas y por haber compartido sus experiencias conmigo.



RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El presente trabajo tiene como propósito principal describir la forma de trabajo de un equipo virtual de trabajo (EVT), esto es, un equipo conformado por personas de distintas nacionalidades y culturas que trabajan con otros miembros del equipo que se encuentran en ciudades, países y continentes distintos. Son muy pocos los que se conocen cara a cara e incluso muchos de ellos no se conocen con su supervisor directo. Es un estudio exploratorio en el que se aborda de forma cualitativa a un equipo virtual de trabajo de una organización multinacional cuyo propósito será brindar una descripción acerca de cómo es trabajar siendo parte de un equipo virtual de trabajo desde la visión de los mismos miembros de este equipo y sus propias experiencias.

CULTURA, DIVERSIDAD, LIDERAZGO INTERCULTURAL, EQUIPOS VIRTUALES DE TRABAJO



1. Introducción

"Vemos las cosas, no como son, sino como somos nosotros" - Immanuel Kant.

A raíz de trabajar varios años en distintas multinacionales, formando parte de equipos que se encontraban no solo en Argentina sino en países como China o India he escuchado muchas veces el comentario “es una cuestión cultural” cuando había algún problema en la comunicación o bien cuando los resultados no eran los esperados. Dicha frase puede tener un significado un tanto enigmático, sin referencia explícita; pero está claro que existen vastos desafíos presentes cuando trabajamos con “otros” que no comparten siquiera el mismo espacio físico sino que se encuentran a miles de kilómetros, su lengua materna es otra y, por supuesto, su cultura.

Las organizaciones invierten mucho dinero y recursos para generar su propia cultura, que principalmente atraiga y retenga talentos y a su vez que no genere un ambiente laboral tóxico donde los colaboradores no se sientan a gusto dado que esto tendrá un impacto directo en la rentabilidad de la organización. Por lo tanto es relevante a los fines de este estudio, que se inscribe en el marco de las investigaciones sobre cultura organizacional, analizar hasta qué punto los colaboradores se sienten identificados con la cultura organizacional en un contexto intercultural, cuáles son aquellos desafíos desde el punto de vista organizacional que se plantean en estos contextos laborales cuando los integrantes de la misma provienen de diferentes culturas.

El propósito general que guía mi trabajo es comprender los distintos modos en que se aprehende la cultura organizacional en los equipos virtuales de trabajo, analizar los desafíos que implica la conformación de estos equipos, problema relevante actualmente en el campo de los recursos humanos. A fines de desarrollar esta investigación descriptiva, como caso de estudio me centraré en los equipos virtuales de trabajo globales tomando como objeto empírico de investigación a una organización multinacional norteamericana de consultoría en gestión, servicios de tecnología y outsourcing: Accenture. La compañía a nivel global tiene como política anticiparse a los cambios y marcar la tendencia. Su ventaja competitiva son sus



recursos humanos; por ello, cuenta con un método de gestión del talento que tiene como áreas de foco el reclutamiento y selección de talentos y la capacitación y desarrollo continuo de sus colaboradores. En Argentina, la empresa cuenta con 8.000 colaboradores. En términos generales la población de la empresa se caracteriza por ser en su gran mayoría de la Generación 'Y' -más una pequeña minoría de la generación 'X', y por la alta rotación en los niveles base u operadores. Esta organización puede ser tomada como ejemplo de otras multinacionales ya que cuenta con operaciones en distintas partes del mundo así también como colaboradores muy diversos que están en permanente contacto.

Particularmente me centraré en los equipos de trabajo virtuales globales que poseen un índice de colaboradores pertenecientes a diversas culturas; sus desafíos y fortalezas, tomando como eje de análisis la comunicación desde su dimensión intercultural. Si tal como plantea Fernández (2007, p. 164) el impacto total de un mensaje es un 45% verbal (la voz, la palabra, los tonos y los matices) mientras que el 55% es no verbal, resultará muy pertinente plantear cuáles serán las dificultades comunicacionales en un entorno virtual. En este sentido, los entornos virtuales plantean cuestiones comunicacionales específicas, y se suman a éstas, las diversas comprensiones culturales desde las cuales los distintos actores partícipes de estos nuevos contextos laborales abordan sus experiencias comunicacionales.

Como apreciará el lector, es posible observar en estos párrafos introductorios que el concepto de cultura constituye uno de los ejes centrales que enhebran este trabajo. El término cultura constituye una categoría clave en el análisis de las problemáticas organizacionales (Karpf 2016). Abordaré esta cuestión desde marcos teóricos conceptuales que abrevan en la antropología cultural, la psicología organizacional y del campo de los recursos humanos.



2. Planteo del tema/problema.

En el presente trabajo abordaré principalmente algunos de los desafíos a los que se enfrentan los colaboradores cuando trabajan con otros colegas y jefes que se encuentran en distantes partes del mundo, en distintas zonas horarias, con lenguas maternas distintas - lo que se traduce en el recurso a un idioma común como es el inglés¹, mediados por tecnología virtual la que se constituye en su “espacio” de trabajo. Como resultado, las personas que se enfrentan a estos nuevos contextos laborales, deben aprender a generar nuevas formas de relacionarse, nuevas formas de vivir su trabajo, nuevas formas de “habitar” y crear sentido de pertenencia en estos entornos. Estos vínculos son creados en gran medida con la ayuda de la tecnología: ya sea videoconferencias, correos electrónicos, chats y otras formas de comunicación que no sean el cara a cara. Como señalan algunos investigadores (Hofstede 1980, Meyer 2014, entre otros) este nuevo contexto laboral es un terreno fértil y una tarea urgente para estudios que puedan brindar nuevas perspectivas y soluciones desde el campo de los recursos humanos. En síntesis, ¿Cuáles son, desde las perspectivas de los miembros de estos equipos, los desafíos de trabajar en un equipo virtual de trabajo?

Otros interrogantes a la principal pregunta de investigación son: ¿Existen beneficios de conformar equipos virtuales de trabajo globalmente dispersos? ¿Cómo son vividas y percibidas cotidianamente las diferencias culturales por las personas que integran estos equipos? ¿De qué forma las diferencias culturales afectan los procesos de comunicación? ¿Qué incidencia tiene la comunicación virtual en estos equipos de trabajo? Es de destacar que actualmente muchas organizaciones eligen generar un ambiente cada vez más diverso culturalmente, donde la multiplicidad de opiniones y visiones no solo es considerado un diferencial sino que impactan directamente en la rentabilidad de las empresas.²

2.1 ¿Qué es un equipo virtual de trabajo?

En primer lugar, para definir qué es un equipo de trabajo, es necesario hacer una distinción entre “grupo de trabajo” y “equipo de trabajo;” tal como lo elabora Robbins un grupo de

¹ Es de común conocimiento que en la mayoría de las organizaciones se utiliza el idioma inglés como lengua franca en los equipos globales de empresas multinacionales.

² <https://www.lanacion.com.ar/1905845-diversidad-cultural-el-desafio-mas-actual-de-las-empresas-globales>



trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad. Otra de las diferencias que menciona es que los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. El rendimiento de estos grupos de trabajo es igual a la contribución individual de cada uno de sus integrantes. En contraposición, un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. (Robbins, 2004, p. 309).

En este sentido, no se puede considerar a un grupo de individuos como un equipo. En consonancia con Robbins, Katzenbach & Smith sostienen que el trabajo en equipo representa un conjunto de valores que fomenta el escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, otorgándoles el beneficio de la duda, dándoles apoyo y reconociendo sus intereses y logros. Estos autores sostienen que tales valores ayudan a los equipos a desempeñarse y también promueven el desempeño individual, así como el desempeño de toda una organización. Sin embargo, estos valores no son suficientes para asegurar el desempeño de un equipo. Un equipo tampoco es cualquier grupo que trabaje en conjunto.

En lo que respecta a las diferencias entre el desempeño de un grupo de trabajo y de un equipo, continúan elaborando que el desempeño de un equipo incluye tanto los resultados individuales, como lo que denominamos “productos de trabajo colectivo”. Por ejemplo, un producto de trabajo colectivo es aquello en lo que dos o más miembros deben trabajar conjuntamente, como entrevistas, encuestas o experimentos. Sea lo que fuere, un producto de trabajo colectivo refleja la contribución conjunta y real de los miembros de un equipo. (Katzenbach & Smith, 2005, p.119).

Tomando en cuenta la distinción entre grupo de trabajo y equipo, utilizaremos también la definición propuesta por Robbins (2004) en lo que respecta a los equipos virtuales. Este autor sostiene que los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común ya que se encuentran en lugares distantes. Estos equipos también permiten que la gente colabore on line –con el



empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico— ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes. Sólo hace una salvedad con respecto a este tipo de equipos: sostiene que los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota. A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Es fácil que padezcan por el hecho de que tiene menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros. En especial, cuando los miembros no se conocen en persona, los equipos virtuales tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara. No es sorprendente, por lo tanto, que los miembros de los equipos virtuales informen tener menos satisfacción con el proceso de interacción grupal que los equipos que tienen contacto personal. (Robbins, 2004, p. 326).

También cabe mencionar la definición propuesta por Rico, R., Cohen, S. G., & Gil, F. (2006) dado que los diferencian de los equipos convencionales. Los equipos virtuales de trabajo (EVT) son, fundamentalmente, equipos de trabajo que se diferencian de los convencionales en: a) que su interacción se lleva a cabo, esencialmente, mediante sistemas de comunicación mediada electrónicamente; b) que sus miembros no suelen reunirse en la forma convencional y se distribuyen en tiempos y espacios diferentes; y c) que su membresía cambia con facilidad, adaptándose a los requerimientos de las tareas y proyectos que deben acometer (Rico, R., Cohen, S. G., & Gil, F., 2006)

Según Bell & Kozlowski (2002), si la interdependencia asegura la unión de los equipos tradicionales, las tecnologías de la comunicación hacen lo propio con los EVT. Ya que le permiten a sus miembros comunicarse y compartir datos e información sea cual fuere su localización espacio-temporal, convirtiéndose por consecuencia en su medio principal de interacción.

También es relevante a los fines de nuestro trabajo, la caracterización propuesta por Cohen y Gibson (2003). Estos investigadores, que han realizado mucha investigación de campo sobre equipos virtuales de trabajo, señalan que para ser considerado virtual, un equipo debe cumplir con los siguientes tres atributos: En principio, se trata de un grupo de individuos



interdependientes en sus tareas, que comparten la responsabilidad por los resultados, se ven a sí mismos y son vistos por otros como una unidad social incrustada en uno o más sistemas sociales, y gestionan colectivamente sus relaciones a través de límites organizativos. En segundo lugar, los miembros del equipo están geográficamente dispersos. Y en tercer lugar, el equipo depende de las comunicaciones mediadas por tecnología en lugar de la interacción cara a cara para cumplir sus tareas. Estas investigadoras, como los anteriormente citados, también sostienen que los equipos virtuales dependen de la comunicación mediada electrónicamente para permanecer en contacto y hacer su trabajo dado que esta es una de sus principales características y lo que los diferencia de los equipos convencionales (Gibson & Cohen, 2003, p. 29).

El equipo que se analizará comparte muchas de las características mencionadas por estos autores, una de las principales es que está geográficamente disperso (aunque gran parte se encuentre en Argentina) y que necesita de la tecnología para poder trabajar y comunicarse. Este equipo funciona como una unidad pero no es creado para realizar una tarea específica y luego desmembrarse si no que trabaja en equipo realizando distintas tareas, los miembros son fijos y no rotan de equipo en equipo dependiendo del proyecto si no que trabajan como una unidad.

2.2 Características del mundo globalizado

Es necesario caracterizar algunos aspectos del contexto social, cultural y económico que vivimos actualmente y en el cual se desenvuelve la vida laboral de las organizaciones objeto de nuestro interés. El proceso de la globalización de la economía capitalista constituye el escenario en que los equipos virtuales de trabajo operan cotidianamente y por lo tanto, comprender su dinámica es importante a los fines de nuestro trabajo. Sin embargo, no es tarea sencilla ofrecer una definición de este concepto. Tal como lo señala el Banco Mundial: “asombrosamente, tratándose de un término de uso tan extendido como la globalización, no existe una definición exacta y ampliamente aceptada” (Melamed, 2017, p. 84). De hecho, la variedad de significados que se le atribuye parece ir en aumento en lugar de disminuir con el paso del tiempo, adquiriendo connotaciones culturales, políticas y de otros tipos además de su principal dimensión económica.



Por lo tanto, y en el interés de la elaboración de un marco conceptual pertinente a nuestros objetivos, seguiremos como primera definición la propuesta por el consultor en Recursos Humanos Alejandro Melamed (2017). Según este autor y citando al Levin Institute de la State University, la globalización es “un proceso de interacción e integración entre la gente, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones. Es un proceso en función del comercio y la inversión en el ámbito internacional, el cual cuenta con el respaldo de las tecnologías de información. Este proceso produce efectos en el medio ambiente, la cultura, los sistemas políticos, el desarrollo y la prosperidad económica, al igual que en el bienestar físico de los seres humanos que conforman las sociedades de todo el mundo” (Melamed, 2017, p. 82).

Como bien lo señala esta definición, la tecnología ha sido, y sigue siendo, un aspecto fundamental que ha impulsado el proceso global, permitiendo cruzar fronteras en segundos y generando sinergias con cualquier persona en cualquier lugar del planeta. En el mundo organizacional esto es relevante ya que como indica Melamed: “La globalización implica que se va a buscar el mejor talento independientemente del lugar geográfico donde se ubique. Hay 450 millones de personas en LinkedIn: a este mundo ya no le importa dónde estás, sino lo que sabés.” (Melamed, 2017, p. 87).

Por otra parte, nos interesa principalmente caracterizar al proceso de la globalización en sus dimensiones sociales y culturales ya que este es un eje clave de nuestro análisis. Los colaboradores de las multinacionales se encuentran inmersos en sus propias culturas y a su vez en contacto permanente con colegas de otras culturas que pueden ser geográficamente cercanas (como otros países dentro del mismo continente, lo que supone que las diferencias no deberían ser tan amplias) como también con colaboradores que se encuentran a miles de kilómetros de distancias con menos puntos en común.

En este sentido, la antropología nos brinda aportes relevantes. Como propone Arjun Appadurai (2001), un referente destacado en los estudios culturales sobre la modernidad, la globalización no implica necesariamente, ni con frecuencia, un proceso de homogeneización ni ‘americanización’, al contrario de los pronósticos que se suelen ofrecer desde el sentido común. En la medida en que las distintas sociedades se apropian de manera distinta de los



materiales de la modernidad, todavía queda un amplio margen para el estudio en profundidad de las geografías, las historias y los idiomas específicos. (Appadurai, 2001, p. 19)

Debemos entender por lo tanto, para poder comprender la conformación humana de los equipos virtuales de trabajo que la globalización de la cultura no significa la homogeneización de la cultura. Si bien el proceso de expansión global incluye la utilización de una variedad de instrumentos de homogeneización (armamentos, técnicas publicitarias, hegemonías lingüísticas, modas y estilos de ropa), estos son absorbidos en las economías políticas y culturales locales, bajo la forma de diálogos heterogéneos, que no implican una completa asimilación. Como bien explica Appadurai, se puede observar una tensión entre fuerzas opuestas ya que la característica principal de la cultura global actual es la política de un esfuerzo simultáneo por parte de la identidad y la diferencia. Fuerzas históricas provenientes ambas del movimiento de la Ilustración del siglo XVIII europeo luchan en el nuevo escenario global: por un lado, podemos observar el triunfo de lo universal y por otro, la resistencia y la fuerza de lo particular. La característica principal de la cultura global es la política de un esfuerzo simultáneo por parte de *la identidad y la diferencia* por ‘comerse’ una a otra: la del triunfo de lo universal y la de la resistencia y la fuerza de lo particular (Appadurai, 2001, p. 39).

La globalización, como describe Appadurai (2001, p. 12), redujo la distancia entre las elites, alteró profundamente algunas de las principales relaciones entre productores y consumidores, rompió muchos de los lazos que existían entre el trabajo y la vida familiar y desdibujó las fronteras que separan, o conectan, a los lugares pasajeros de los vínculos nacionales imaginarios.

En la actualidad muchas son las organizaciones que, como resultado de la globalización, expandieron su operación a otros países, la mayoría motivadas por la mano de obra barata y por leyes laborales más flexibles que en países desarrollados (es interesante en este punto mencionar como ejemplo el escándalo en el que se vieron envueltos Nike & Gap a comienzos de la década del 2000 cuando un periodista de la BBC entrevistó a dos niñas menores de 15 años que trabajaban una fábrica en Camboya³). Si bien el surgimiento de las multinacionales

³ <http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/panorama/archive/970385.stm>



comienza a fines de 1800, el desarrollo tecnológico ha permitido que fenómenos aparentemente pensados para la ciencia ficción hoy sean una realidad.

Como señala el estudio llevado a cabo por L.Gratton - que involucró a 21 organizaciones globales y a más de 200 ejecutivos y se propuso obtener una imagen realista de lo que será el mundo del trabajo en el año 2025- para tal año habrá cambiado profundamente la naturaleza del trabajo. Como plantea la autora, el desarrollo tecnológico y la profundización de la globalización se potenciarán, y por lo tanto, aumentará entonces significativamente el uso de la telepresencia, los seminarios web y otras herramientas digitales. Dicho estudio argumenta que “La combinación de tecnología y globalización tendrá un impacto enorme en el trabajo del futuro. Mientras que los nuevos polos de actividad económica estarán en las seis grandes economías emergentes (Brasil, China, Corea del Sur, India, México y Rusia), las economías de la próxima ola, como Egipto, Nigeria y Turquía, serán cada vez más importantes. Estas economías emergentes agregarán cada vez más valor a través de la innovación, así como capacidad productiva de bajo costo. Un mayor número de personas elegirá mudarse a las megaciudades del mundo, y nuevos grupos de talentos surgirán en áreas de todo el planeta donde la población esté conectada a la red global de conocimientos. La globalización les brindará a personas que posean talento y energía la oportunidad de integrarse a la economía mundial, independientemente del lugar en el que hayan nacido. Pero también excluirá a quienes, por falta de acceso a las nuevas tecnologías o por carecer del talento y la energía necesarios para competir, queden fuera del mercado global.” (Gratton, 2011)

2.3 Liderazgo y confianza en equipos virtuales de trabajo

Si rastreamos los orígenes del interés por analizar las diferencias culturales en el trabajo entre colaboradores pertenecientes a la misma organización, veremos que este surge en la década de los 70, particularmente con la publicación del estudio pionero que llevó a cabo Hofstede en IBM y su teoría de las dimensiones culturales, trabajo seminal que planteó muchas de las cuestiones que se debatieron y se debaten actualmente en torno a las relaciones interculturales en el mundo laboral, como ser, entre otras, cuestiones relativas a los modelos de liderazgo y a la construcción de confianza.



Tal como proponen Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares (2011): el escenario derivado de la globalización requiere ejercer un liderazgo global e integrador, sensible a las diferencias culturales ya que más allá de liderar un equipo virtual o no, producto del movimiento de trabajadores entre países nos podemos encontrar liderando colaboradores de distintas culturas en un mismo espacio geográfico. También, la creciente complejidad e incertidumbre de las situaciones empresariales actuales y el trabajo intensivo en conocimiento hacen inviable la actuación de un único líder y requieren equipos multiprofesionales, con autonomía para trabajar y un liderazgo compartido que emerja del propio equipo. Finalmente, las nuevas formas de trabajo, como los equipos virtuales o equipos distribuidos, modifican las relaciones tradicionales del líder con los colaboradores, requiriendo un nuevo tipo de liderazgo a distancia y con delegación de funciones. (Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, 2011, p. 39)

Al respecto, identifican cuatro nuevas modalidades de liderazgo: nuevo liderazgo, liderazgo auténtico, transcultural y liderazgo complejo, para luego centrarse en tres modalidades que acaparan la atención investigadora en los últimos años: liderazgo de equipo, liderazgo compartido y liderazgo remoto. A los propósitos de esta tesis nos interesan particularmente dos tipos: liderazgo transcultural y liderazgo remoto, los cuales definiremos a continuación.

Liderazgo transcultural: La necesidad derivada de la globalización de ampliar los conocimientos de todas las culturas, más allá de los obtenidos en investigaciones realizadas en contextos occidentales industrializados, ha incrementado el interés por la investigación transcultural del liderazgo. A través del proyecto Globe, se han identificado diferentes dimensiones culturales (evitación de incertidumbre, distancia de poder, colectivismo, igualdad de género, asertividad y orientación hacia el rendimiento, las personas y el futuro) y atributos de liderazgo (carismático/basado en valores, orientación al equipo, participativo, orientación humana, autónomo y autoprotector), así como las creencias compartidas en las diferentes culturas sobre los líderes eficaces. (Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, 2011, p. 40)

Liderazgo remoto: Frente al contexto de trabajo tradicional de los equipos, donde la mayor parte de la interacción se produce cara a cara, el contexto de los equipos virtuales presenta importantes peculiaridades: ausencia de relaciones previas entre los miembros del grupo que



permitan desarrollar cohesión y confianza; falta de normas y procedimientos de trabajo compartidos; identidad grupal débil dada la dispersión geográfica; confusión derivada de las restricciones de comunicación; y limitación de la labor del líder por la escaso contacto directo con el equipo. En este nuevo escenario, liderar implica asumir nuevas responsabilidades para desarrollar el equipo y estructurar sus procesos. Así, los modelos tradicionales de liderazgo elaborados en base a las relaciones presenciales líder–miembros resultan insuficientes para dirigir eficazmente a equipos virtuales. Esto ha motivado la revisión del papel del líder tradicional, dando lugar al concepto de liderazgo remoto. El liderazgo remoto, también denominado a distancia o e-leadership, es aquel liderazgo que tiene lugar en equipos virtuales. (Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, 2011, p. 43-44)

Muchos autores sostienen que uno de los principales desafíos de los equipos globales virtuales interculturales es que haya confianza entre los miembros del equipo dado que al nunca haberse visto cara a cara, la confianza es muy difícil de generar y mantener. Personas que habitan a tantos kilómetros de distancia el uno del otro pueden tener dificultades para confiar en sus compañeros de equipo sobre todo porque no se conocen personalmente, no saben qué tan bien o mal van a hacer su trabajo hasta que lo hacen, no saben qué errores pueden llegar a cometer que tal vez les dé vergüenza preguntar para no quedar en ridículo delante de sus pares. Una persona tiende a confiar en otra cuando encuentra cosas en común (un autor favorito, un programa de televisión) pero al no compartir espacios de distensión en conjunto, cuesta encontrar esos puntos en común con los otros miembros del equipo.

Por ejemplo, como mencionan Gibson y Manuel “en las colaboraciones virtuales, la confianza es más difícil de identificar y desarrollar, sin embargo puede que sea aún más crítica porque el contexto virtual a menudo provee otras formas de control social y de seguridad psicológica que son menos efectivos o factibles”. Continúan enumerando otros factores a los que se los conoce por contribuir al control y la coordinación social, como la proximidad geográfica, contextos similares y la experiencia, a menudo están ausentes. Debido a la infrecuencia (o en muchos casos nula) de la comunicación cara a cara, la observación directa y el monitoreo de los miembros del equipo no es posible. Además, los medios de comunicación virtuales difieren de la comunicación cara a cara tradicional en que eliminan señales sobre afectos interpersonales tales como calidez, atención y confianza. (Gibson y Manuel, 2003, p. 61).



En lo que respecta a los procesos de comunicación, éstos son los mecanismos subyacentes clave para establecer confianza. Existen varias razones por las cuales la comunicación y el procesamiento de la información juegan papeles importantes en la construcción de la confianza. La comunicación genera relaciones cooperativas, proporciona información perspicaz sobre la personalidad de los miembros del equipo, establece una base para desarrollar valores comunes y alienta interacción continua (Gibson y Manuel, 2003, p. 69).

Marietta Baba, profesora y decana emérita de la Universidad Estatal de Michigan, subraya que la confianza se puede definir como la expresión subjetiva de las expectativas de un actor con respecto al comportamiento de otro actor (o actores). Existe confianza cuando un actor espera que otro se comporte de tal manera que se preserve la seguridad del primer actor, bajo condiciones en las que el primer actor depende y es vulnerable a las acciones del segundo, es decir que es el primer actor no tiene control del segundo, y existe la amenaza de daño (Baba, 1999, p. 333).

Continúa definiendo dos tipos de confianza: El primer tipo de confianza implica expectativas generales con respecto a la persistencia y el cumplimiento de los órdenes sociales naturales y morales. Esta es la forma de confianza en la que confiamos todos los días: confiamos en que el sol se saldrá por la mañana y los miembros de nuestra familia no nos lastimarán mientras dormimos. Este primer tipo de confianza podríamos decir que lo tenemos todas las personas ya que es una confianza básica en el orden del universo. El segundo tipo de confianza implica expectativas que son específicas de contextos particulares y varían mucho de un lugar a otro. Este tipo de confianza es la que se desarrolla entre colaboradores pertenecientes a un mismo equipo de trabajo. La confianza específica es de dos tipos, que son independientes entre sí: a) confianza relacionada con la competencia técnica del desempeño del rol; y b) confianza relacionada con la responsabilidad fiduciaria (Baba, 1999, p. 333).

Baba también toma de Luhmann (1998) el énfasis en la relación entre confianza y riesgo. La confianza facilita las transacciones necesarias para la supervivencia al reducir la incertidumbre y el riesgo (y la complejidad) de la cooperación. La existencia de confianza entre dos partes sugiere que es posible que una de las partes actúe de una manera que pueda



dañar a la otra, y que la parte en riesgo pueda, por lo tanto, optar por no participar. La razón por la cual los actores eligen entrar en una situación de riesgo es por el vínculo de confianza; sin confianza, el riesgo sería demasiado grande. La confianza es una cuestión de probabilidad, sin embargo, no de certeza. Siempre existe la posibilidad de que las expectativas se decepcionen, aún aquellas más cercanas (Baba, 1999, p. 333).

Gibson & Cohen también hablan del “riesgo” en las relaciones de confianza y sostienen que más allá de un nivel óptimo de riesgo, la interdependencia también es fundamental para establecer la confianza en los equipos virtuales. En las organizaciones hay varios tipos de interdependencia, incluida la interdependencia de tareas, la interdependencia de resultados y la interdependencia de recursos, pero esencialmente la interdependencia captura el grado en que una parte depende de las acciones o información de otra para lograr el trabajo. Existen requisitos mínimos de niveles de interdependencia dependiendo de la forma en la que se diseña el trabajo. Más allá de eso, los miembros a menudo tienen cierta flexibilidad en términos de con quién interactúan. El desarrollo de la confianza colectiva requiere oportunidades para interactuar e intercambiar información, que ocurre con menos frecuencia cuando la interdependencia es baja. De hecho, algunos estudiosos han argumentado que la clave para la colaboración efectiva es la alta interdependencia. Sin embargo, con frecuencia, cuantas más culturas se representan en una colaboración virtual, más difícil es mantener la interdependencia, y por lo tanto, menos confianza. (Gibson & Cohen, 2003, p. 64)

Sin lugar a dudas, la confianza es fundamental en los equipos virtuales y a menudo está amenazada por niveles subóptimos de riesgo e interdependencia en un entorno multicultural. Cuando múltiples culturas trabajan juntos existen dinámicas psicológicas que hacen que sea difícil establecer niveles cómodos de riesgo e interdependencia que, a su vez, faciliten la confianza y, posteriormente, la eficacia del equipo. (Gibson & Cohen, 2003, p. 65).

La construcción de la confianza y el ejercicio del liderazgo son elementos a tomar en cuenta en la conformación de los equipos virtuales de trabajo y serán trabajados a lo largo de esta investigación.



3. Objetivos del trabajo

El objetivo general de esta investigación es describir los desafíos a los que se enfrentan estos equipos virtuales de trabajo.

Objetivos específicos:

- Determinar cómo experimentan la interculturalidad los miembros de los equipos virtuales de trabajo en sus interacciones laborales.
- Identificar los niveles de la comunicación a través de canales virtuales
- Evaluar si hay y cuáles son los beneficios de conformar equipos virtuales de trabajo.
- Describir los modelos de liderazgo y los mecanismos de construcción de confianza en los equipos virtuales de trabajo.



4. Marco teórico

4.1 Comunicación organizacional

Es de sumo interés describir en primer lugar qué entendemos por comunicación, para ello podemos tomar la definición propuesta por Kreps (1995): “la comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado”. Desde los estudios de la psicología del trabajo, Quindimil (2007) continúa elaborando sobre la comunicación y lleva la definición un paso más allá entendiéndola como un proceso, él sostiene que “la comunicación humana se define claramente como proceso, un proceso de ida y vuelta, dinámico y continuo, constante, sin principio ni fin. Es el proceso primario que permite a los miembros de la organización trabajar juntos, es decir, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades de la organización. La comunicación humana no comienza ni termina. Las personas están involucradas en la comunicación consigo mismas y con otras, todo el tiempo, especialmente en la vida de organización.”

Quindimil toma las ideas de Paul Watzlawick quien plantea que el estudio de la comunicación humana puede dividirse en tres áreas: sintáctica, semántica y pragmática. La primera abarca los problemas relativos a la transmisión de la información. La semántica se dedica al estudio de los significados. Y la pragmática comprende todo lo que respecta a la conducta en el acto de comunicación. Así, desde el punto de vista pragmático, toda conducta es comunicación, y toda comunicación afecta a la conducta.

Con lo que respecta a la comunicación organizacional, podemos afirmar que la comunicación genera confianza. Los procesos de comunicación son los mecanismos subyacentes claves para establecer la confianza. En primer lugar, se cree que la comunicación abierta y rápida entre los miembros es una característica indispensable de las relaciones de confianza. En segundo lugar, y en particular en el caso de los equipos virtuales, los miembros de este tipo de equipos deben recopilar evidencia sobre la credibilidad y confiabilidad de otros miembros, y la comunicación facilita ese proceso. En tercer lugar, la comunicación ayuda a generar confianza porque proporciona la base para la interacción continua, a partir de la cual los miembros desarrollan más los valores comunes y las normas. (Gibson & Cohen, 2003, p. 69).



Para poder trabajar en la generación de confianza en los equipos virtuales de trabajo, es importante destacar que la escucha activa puede ayudar a superar las dificultades que se experimentan al recibir mensajes ambiguos que pueden generar una baja confianza. Básicamente, ser un oyente activo requiere pedir elaboración y aclaración cuando el mensaje que se envía no está claro. La escucha activa es particularmente útil en los equipos cuando algunos miembros provienen de culturas de alto contexto (culturas fuertes) y otros provienen de culturas de bajo contexto (culturas débiles). En las culturas de bajo contexto, los miembros tienden a preferir las fuentes externas de información, mientras que los que están en culturas de alto contexto tienden a preferir las fuentes internas de información cuando construyen mensajes. Un receptor de bajo contexto que recibe un mensaje de un comunicador de alto contexto puede sentirse inicialmente incómodo con la falta de referentes sociales externos dentro del mensaje. (Gibson & Cohen, 2003, p. 73). También es relevante mencionar que es probable que los miembros de organizaciones con jerarquías fuertes prefieran patrones de comunicación que siguen la cadena de mando. Por el contrario, aquellos de baja jerarquía pueden frustrarse con este proceso, eludiéndolo activamente.

En lo que respecta a la comunicación intercultural en el puesto de trabajo, Sánchez, J., & Tejero, B., & Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006) sostienen que el modelo de comunicación intercultural apoya una teoría de cultura ampliamente aceptada en el campo de la gestión transcultural y comparativa. Esta teoría establece que los miembros de una nación son vistos como portadores de una cultura común que influye en la conducta de las organizaciones. Así, las personas de contextos nacionales diferentes adquieren expectativas diferentes tanto sobre las estructuras formales de las empresas como sobre los patrones informales por los que el trabajo es realizado. Estas expectativas determinan el modo en que las personas responden a conductas no esperadas o no familiares cuando trabajan o negocian con los compañeros de otra nacionalidad. La implicación es que los encuentros transnacionales o transculturales resultan a menudo en distorsiones perceptivas, en malinterpretaciones y en una evaluación negativa de las capacidades e intenciones de los otros. (Sánchez, J., & Tejero, B., & Yurrebaso, A., & Lanero, A., 2006, p. 380).

Con respecto a la comunicación en los equipos virtuales de trabajo, Gibson y Manuel plantean que la comunicación es el proceso de transferir información, significado y



comprensión del emisor al receptor. Es fundamental para cualquier forma de organización y proporciona los elementos básicos sobre los que las personas colaboran, toman decisiones y actúan para lograr los objetivos de la organización. La comunicación es particularmente crítica en la colaboración virtual, ya que es lo que permite a las partes vincular a través de la distancia, el tiempo, los departamentos, las organizaciones y las naciones. La comunicación electrónica en particular afloja las restricciones de proximidad y estructura, haciendo posible que las partes distantes intercambien mensajes entre sí (Gibson & Cohen, 2003, p. 69).

Por lo tanto, según estos autores, es importante destacar que cuanto mayor es la diferencia cultural entre el emisor y el receptor, mayor es la dificultad esperada en la comunicación. Si dichas diferencias prevalecen en los equipos de trabajo, podríamos esperar una interrupción en el flujo de trabajo y errores en el desempeño laboral. Estas diferencias interculturales en la comunicación son más evidentes durante las primeras dos fases del proceso de comunicación cuando los mensajes se construyen y transmiten y a menudo se reconcilian durante la tercera, cuarta y quinta fases del proceso, durante el cual los receptores adquieren, interpretan y responden a los mensajes (Gibson & Cohen, 2003, p. 70).

El estudio de Hofstede, también considera a la comunicación un problema clave en las relaciones interculturales. Sostiene que diferentes culturas poseen diferentes estilos comunicacionales. Por ejemplo, los emisores con una orientación de valor colectivista tienden a usar un estilo implícito de comunicación, mientras que los emisores con una orientación de valor individualista tienden a usar un estilo explícito de comunicación. Los miembros de una organización más individualista (emisores explícitos) pueden tener dificultades para reconocer la esencia de un mensaje enviado por miembros de una organización más colectivista (emisores implícitos).

Ahora bien, la decodificación es una de los procesos más importantes del proceso comunicativo ya que es por el cual un receptor interpreta un mensaje para derivar significado de él. En la interpretación del mensaje, un método clave para evitar la falta de comunicación intercultural es el encuadre. El encuadre también se conoce como la capacidad de empatizar con el comunicador. Básicamente, enmarcar implica tomar el marco de referencia del otro y es de vital importancia cuando los emisores pertenecen a culturas distintas (Gibson & Cohen,



2003, p. 74). Por ejemplo, respecto a la diferencia planteada por Hofstede entre emisores de culturas más colectivas y receptores de culturas más individualistas, Gibson y Cohen plantean que si el segundo es consciente de las diferencias interculturales, podrá escuchar cuidadosamente y extraer las ideas expresadas en el mensaje implícito. (Gibson & Cohen, 2003, p. 73).

Una vez que el emisor emite el mensaje, el receptor lo recibe y lo interpreta, llega la parte de dar respuesta a ese mensaje por lo tanto las respuestas a los mensajes también son importantes. Una respuesta es un endoso de que otra persona está dispuesta a correr el riesgo de interpretar el mensaje de la primera persona y, si es necesario, de suministrar los elementos faltantes para hacerlo comprensible. Debido a que la comunicación virtual implica una mayor incertidumbre que la comunicación cara a cara, tiende a haber una intensa necesidad de respuestas. Las respuestas son conductas de confianza que indican participación, y la participación transmite atracción, intimidad, apego y afecto (Gibson & Cohen, 2003, p. 75).



4.2 Cultura organizacional

A los fines del presente trabajo es importante definir en términos generales qué entendemos por cultura en el sentido más general para luego poder ahondar en el concepto de cultura organizacional.

En este sentido, seguimos principalmente a C. Geertz (1973) quien define a la cultura como “un sistema de significados incorporados en símbolos, uno comprende la cultura a través de registrar e interpretar las formas públicas en que está codificada”. Desde el planteo semiótico de Geertz, entendemos que la cultura abarca el conjunto de los procesos sociales de significación.

Etimológicamente, el término *cultura* procede del radical latino “cult” (cultivo, culto). Conceptualmente, la *cultura* permite una doble definición: como “cultura adjetiva” y “cultura sustantiva” (Aguirre Baztán, 2002). También el antropólogo Arjun Appadurai (2001) distingue ambos usos: si el uso de “cultura” como sustantivo parece cargar con un conjunto de asociaciones con diversos tipos de sustancias, de modo que termina por esconder más de lo que revela, el adjetivo “cultural” nos lleva al terreno de las diferencias, los contrastes y las comparaciones, y, por lo tanto, es más fructífero. La cultura no es útil cuando la pensamos como una sustancia, es mucho mejor pensarla como una dimensión de los fenómenos, una dimensión que pone atención a la diferencia que resulta de haberse corporizado en un lugar y una situación determinados. Appadurai por lo tanto propone un enfoque adjetival de lo cultural, que pone el énfasis en su dimensión contextual, heurística y comparativa, y que nos orienta hacia una idea de la cultura como diferencia, sobre todo diferencia en el terreno de las identidades de grupo.

Es relevante también a nuestro análisis comprender el papel de la cultura en los procesos comunicativos. Siguiendo a A. Grimson (2002) entendemos que los procesos de comunicación se producen en la cultura, es decir que los textos, discursos y mensajes son producidos, circulan y son decodificados desde entramados de significación específicos. Estos entramados también se conforman desde relaciones de poder.



Si hablamos del papel que juega la cultura en la comunicación no podemos dejar de lado el idioma en el que expresamos nuestras ideas y transmitimos pensamientos. Según Benjamin Lee Whorf, el idioma es algo más que un simple medio de expresar el pensamiento. Es en realidad *un elemento principal en la formación del pensamiento*. Además, para servirnos de una figura de nuestros días, la misma percepción por el hombre del mundo que lo rodea está programada por la lengua que habla, igual que una computadora. Y como ésta, la mente del hombre registra y estructura la realidad exterior solamente de acuerdo con ese programa. Como dos lenguas suelen programar la misma clase de sucesos de modo totalmente diferente, ningún sistema filosófico, ninguna creencia podría considerarse disociada del lenguaje (Hall, 1973).

Respecto a la relación entre cultura y organización, como destaca S. Wright (1998), a principios de los '80, 'cultura' se tornó una palabra resonante en los estudios de gerenciamiento. En las organizaciones, distintos conceptos de 'cultura' han sido usadas como herramientas de gerenciamiento. Algunas administraciones enfatizan que la compañía es una entidad claramente demarcada, con un límite frente a su medio ambiente, que contiene grupos específicos de personas organizados jerárquicamente, cada uno con una lista de control de los comportamientos que constituyen la cultura de la compañía. Así, Deal y Kennedy (1985) estudiaron los principios y dinámica organizacional de la empresa McDonalds desde los conceptos de cultura y ritual en sus funciones de creación y cohesión grupal. Actualmente, sin embargo, especialmente en corporaciones transnacionales, el trabajo se organiza en equipos o alianzas, operando allende fronteras y reformándose rápidamente ante nuevas circunstancias, dichas compañías buscan personal que esté continuamente preparado para 'recapacitarse', involucrarse en la 'reinención de su persona', enfrentar riesgos y nuevas situaciones, y adquirir un 'portfolio' de experiencias y contactos, en los cuales el staff se sienta con poder para participar en equipos mixtos de gerentes y trabajadores y ofrecer nuevas ideas para productos o formas de organizarse. En este contexto, el concepto de cultura en los equipos de gerenciamiento es la de proceso de construcción de significado, la idea de actores -posicionados diferencialmente- que sean participantes activos en un proceso de construcción de significado.



Aguirre Baztán (2002) también propone analizar los conceptos de “supracultura” y “subculturas”. Toda organización “es” una cultura, pero las culturas no son unas “mónadas” o burbujas aisladas. Por un lado, las culturas están inmersas, “como en unas capas de cebolla”, en otras formas culturales concéntricas. Así, una empresa de Pamplona está englobada en “círculos culturales concéntricos”, como “cultura occidental”, “cultura europea”, “cultura española”, “cultura navarra”, “cultura urbana pamplonesa”, etc. Estos “englobamientos” suelen definirse dentro de las llamadas “civilizaciones”, por eso, cuando una empresa japonesa o saudí se instala en España, debe traducir sus esquemas culturales, para “concentrarse” en nuestro englobamiento, como cambiar el sistema de huelga, los días festivos, etc. Las culturas fuertes y con fuerte vitalidad no sólo no temen el contacto cultural, sino que lo desean para procurarse estímulo y competencia. Entre dos culturas en contacto, sobre todo si existe equilibrio, aparece una “franja cultural mestiza”, algo así como una “tercera cultura” de mezcla e intercambio. Esta franja de intercambio representa un mutuo enriquecimiento. Las organizaciones abiertas, como las empresas, al necesitar del “exterior” para su propia existencia, tienden a crear estos espacios mestizos de conjunción y comunicación de culturas. Las “subculturas” son aquellas subunidades culturales que no tienen autonomía para existir como independientes, y que anidan dentro de las culturas organizacionales (por ejemplo, las subculturas de los vendedores, de los de contabilidad, etc.).

Ahora bien, para definir cultura organizacional, utilizaremos aquella propuesta por Denison: cultura organizacional refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro. Así pues, una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar como punto de partida que los valores, las creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada. (Denison, 1991)



Existe una relación entre la cultura organizacional y la efectividad, al respecto Denison sostiene que gran parte de las investigaciones publicadas sobre cultura organizacional han destacado la importancia central de los valores y las creencias que se encuentran en el núcleo del sistema social de una organización. Los temas de interés más frecuentes han sido las formas como las organizaciones desarrollan y mantienen estos valores centrales y los comportamientos que los acompañan o la manera como estos valores y comportamientos se transmiten a nuevos miembros de la organización. Los valores y las creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales: actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización.

Nos interesa y analizaremos en el último punto de nuestra investigación hasta qué punto esta cultura organización, sus valores se recrean en los equipos virtuales de trabajo, un nuevo contexto para la cultura organizacional.



4.3 Interculturalidad

Tomamos para nuestro marco teórico los aportes de la antropología organizacional para la construcción de nuestro objeto de estudio. Es de vital importancia destacar en este punto la diferencia entre multiculturalismo e interculturalidad ya que son términos que con frecuencia se usan como sinónimos cuando, como analizaremos a continuación, no lo son. En una organización multinacional la convivencia de distintas culturas nacionales es inevitable y pocas son las ocasiones en las que uno no trabaja con colaboradores que se encuentran en otras partes del mundo.

Las relaciones entre “nosotros” y “otros” en el mundo globalizado pueden concebirse de diversas formas, según distintas posiciones teóricas. Sabemos que los modernos estados-nación se fueron conformando en su regulación de las relaciones entre sus mayorías y sus minorías étnicas, principalmente a través de un modelo asimilacionista, desde el así llamado “melting pot” en los Estados Unidos a nuestro “crisol de razas” (Boivin & Rosato 2004). Sin embargo, ya en las postrimerías del siglo XX, nuevos modelos de organización de las diferencias culturales comienzan a establecerse, y a diferencia del modelo anterior, homogeneizador de las diferencias, estas nuevas políticas plantean modelos de integración o pluralismos; tomando como ejemplo el caso norteamericano, se pasó del “melting pot” a la “ethnic salad”, metáfora del reconocimiento de la diversidad cultural dentro de un estado nacional.

En el mundo global hay nuevos modelos de integración que se plantean como modos de producción de la diferencia. Como plantea García Canclini (2004), antropólogo y crítico cultural especializado en las políticas culturales en la era global, hemos pasado de un mundo multicultural, en el cual se yuxtaponen etnias o grupos al interior de los estados-nación, a otro al que denomina un mundo intercultural globalizado. Bajo las concepciones multiculturales se admite la diversidad de culturas, subrayando su diferencia y proponiendo políticas relativistas basadas en el reconocimiento y respeto de la diferencia; políticas que a menudo han reforzado la segregación. En cambio, el concepto de interculturalidad nos remite a la confrontación y al entrelazamiento, a todo lo que sucede cuando diversos grupos entran en relaciones e intercambios. Por lo tanto, ambos términos implican dos modos de producción de lo social: la multiculturalidad supone la aceptación de lo heterogéneo en tanto



algo dado, mientras que la interculturalidad va un paso más allá, ya que pensar el mundo de esta forma implica que los diferentes son lo que son en las relaciones de negociación, conflicto y préstamos recíprocos.

La multiculturalidad da cuenta de la abundancia de opciones simbólicas, propicia enriquecimientos y fusiones, innovaciones estilísticas de procedencias diversas. El multiculturalismo, entendido como programa en el que se basan ciertas políticas culturales, prescribe cuotas de representatividad en museos, universidades y parlamentos, exalta la diferencia (sean culturales, de género o sexuales) pero no logra problematizar ni resolver la inserción de los diversos grupos en unidades sociales complejas de gran escala.

Siguiendo la perspectiva teórica de García Canclini, podemos entender que estamos en presencia de equipos interculturales en donde la identidad cultural propia de cada colaborador aporta al trabajo del equipo en su totalidad y donde estas diversidades son reconocidas y hasta apreciadas por otros colaboradores. Como se verá y analizará en secciones posteriores, es posible encontrar este reconocimiento positivo de la interculturalidad al interior del equipo virtual de trabajo objeto de nuestra investigación.



4.4 Clima

Es importante destacar que los términos clima y cultura se utilizan frecuentemente y equívocamente de manera intercambiable en la literatura organizacional. Sin embargo, en términos generales, la cultura y el clima organizacional comprenden conjuntos afines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización.

Luis Karpf (2016) define que el clima organizacional es una percepción subjetiva de la realidad organizacional, colectiva y compartida, que suele estar fundamentada en la experiencia empírica. El clima y la percepción del mismo es una "interpretación" de la realidad organizacional construida a partir de la propia subjetividad determinada por diferentes factores objetivos y subjetivos. Algunos factores objetivos que influyen en la percepción subjetiva son los contextos o condiciones organizacionales —venta, fusión, adquisición, baja de los resultados del negocio, mejoras en las compensaciones, imagen de la organización, etc., y/o las situaciones externas: económicas, políticas, sociales, etc.

Por su parte los factores subjetivos de apreciación están dados por la experiencia pasada y presente en el mundo laboral, la percepción desde el nivel jerárquico que se ocupa, la remuneración que se tiene, los valores y creencias personales, la cultura nacional a la que se pertenece, entre otros. En este sentido, se trata de una apreciación evaluativa individual, construida desde el observador que es uno de sus propios filtros. La apreciación subjetiva parte del modelo mental y de las expectativas puestas en la Organización por parte de los miembros de la misma a todo nivel. (Van Morlegan, L. y otros, 2016, p. 125)

Se considera que el clima organizacional es un artefacto de la cultura; es decir, es una manifestación de la misma. El clima se refiere a un conjunto de condiciones de la cultura y/o situación organizacional que existen y tienen un impacto sobre las apreciaciones subjetivas y compartidas de los miembros, teniendo sus consecuencias en los comportamientos individuales y colectivos. Quienes forman parte de una organización trabajan dentro de un enfoque de gestión, sustentado en una cultura; y en ese marco experimentan apreciaciones de aceptación, rechazo, bienestar o malestar, que conforman el clima organizacional.

La cultura, si bien puede adaptarse y cambiar, suele ser más o menos permanente en el tiempo. El clima, en cambio, puede demostrar mayor variación en base a dos tipos de



factores, los subjetivos, como son las apreciaciones individuales, y los factores objetivos, como los contextos o condiciones organizacionales y/o a situaciones externas a la organización. (Van Morlegan, L. y otros, 2016, p. 128)

Por su parte, Denison (1996) diferencia los dos constructos señalando que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuesto, mientras que el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional que se traducen en normas y en pautas de comportamiento. Denison también sostiene que las divergencias radican en las diferencias ontológicas o fundamentos teóricos en los que enraízan ambos constructos, vinculados con las tradiciones intelectuales de la época en que se formulan. A su vez concluye considerando que el debate entre ambos es un clásico ejemplo de cómo diferencias metodológicas y epistemológicas oscurecen una básica similitud sustancial.

También cabe destacar el cambio en la terminología utilizada, en principio los autores se referían a “clima cultural” y luego el concepto de “cultura organizacional” lo desplazó. Está claro que ambos conceptos proponen una diferencia sobre todo en la metodología aplicada (cultura: cualitativa mientras que clima: cuantitativa), es nuestro parecer que ambos conceptos se incluyen el uno al otro y que “clima organizacional” es parte de la “cultura organizacional” y que lo que diferencia la investigación sobre clima y cultura es el tipo de variables de las que se ocupan, como por ejemplo, si el clima se ocupa del “liderazgo” y la cultura de “valores”, no podemos suponer que dentro de la organización tengamos líderes que no compartan los valores de la misma ni tampoco que tomen medias que no contribuyan a la misión de la organización.

Tanto la cultura organizacional como el clima organizacional serán temas a tratar en la sección hallazgos dado que es de relevancia para el estudio de los equipos virtuales de trabajo el entender cómo estos perciben ambos.



4.5 Estado del arte

Será fundamental, a los fines de esta investigación también analizar las investigaciones previas sobre equipos multiculturales. Como mencionamos anteriormente, Geert Hofstede desarrolló una teoría llamada la teoría de las dimensiones culturales y ofrece un marco para examinar cómo los valores culturales afectan el comportamiento y da pistas del por qué las personas de una cultura pueden actuar de cierta forma. La teoría presenta distintas dimensiones culturales: Distancia de Poder (PDI), Aversión a la Incertidumbre (UAI), Individualismo (IDV), Masculinidad (MAS) y Orientación de Largo Plazo (LTO).

A continuación sintetizaremos las definiciones de cada una realizada por Farías Nazel, P. (2007) en su análisis sobre las dimensiones culturales de Hofstede:

- *Distancia de Poder (PDI)*. La dimensión de distancia de poder se define como el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones. Las instituciones son los elementos básicos de la sociedad tales como la familia, la escuela, y la comunidad; las organizaciones son los lugares donde las personas trabajan. Un alto PDI indica que las desigualdades de poder y riqueza son consideradas aceptables dentro de la sociedad. Estas sociedades son más propensas a seguir un sistema jerárquico con baja movilidad ascendente entre sus miembros. Estas sociedades aceptan diferencias en poder y riqueza con mayor facilidad que sociedades con bajos PDI. Un bajo PDI indica que la sociedad no promueve las diferencias de poder y riqueza entre individuos.
- *Aversión a la Incertidumbre (UAI)*. La aversión a la incertidumbre es el grado en el cual los miembros de la sociedad se sienten incómodos en situaciones no estructuradas o nuevas. El problema básico involucrado en esta dimensión es el grado en el cual una sociedad intenta controlar lo incontrolable. Hofstede señala que también esta dimensión puede ser definida como el grado en el cual las personas en un país prefieren situaciones estructuradas sobre situaciones no estructuradas. Un alto UAI indica que los ciudadanos del país tienen una baja tolerancia hacia la incertidumbre y la ambigüedad. Esto crea una sociedad orientada a las reglas, que instruye normas, leyes, regulaciones y controles para reducir el nivel de incertidumbre. Estas reglas pueden ser escritas, pero también pueden ser no escritas y seguidas por tradición. En culturas con alto UAI la gente busca situaciones



estructuradas, conocer con precisión qué va a ocurrir. En estos casos, la predicción de los eventos futuros es altamente valorado. Por otro lado, un bajo UAI indica que la sociedad tiene una menor preocupación por la incertidumbre y la ambigüedad. Esto se refleja en una sociedad menos orientada a las reglas, que acepta más fácilmente el cambio, más tolerante a opiniones y comportamientos alternativos, y una sociedad que adquiere más y mayores riesgos.

- *Individualismo (IDV)*. La dimensión de individualismo se refiere al grado en el cual los individuos prefieren actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo. Es decir, es el grado en el cual una sociedad valora los objetivos personales, autonomía y privacidad por sobre la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y actividades colectivas, cohesión social e intensa sociabilidad. Un alto IDV indica que la individualidad y los derechos individuales son supremos dentro de la sociedad. Las sociedades individualistas tienden a creer que los intereses personales son más importantes que los intereses de grupo. Un bajo IDV caracteriza a sociedades de una naturaleza más colectivista con lazos cercanos entre los individuos. Las culturas colectivistas muestran un alto grado de comportamiento e interés grupal para promover su continua existencia, manteniéndose emocionalmente más ligados a sus *in-groups* y ubicando sus objetivos personales, motivaciones y deseos cerca de aquellos *in-groups*. Los *in-groups* son generalmente caracterizados por las similitudes entre sus miembros y un sentido de destino común que tienen los individuos con su grupo, el cual puede ser la familia, amigos, partidos políticos, clases sociales o grupos religiosos. En estas culturas, cuando las necesidades individuales y de grupo entran en conflicto, se espera que el individuo renuncie a sus necesidades individuales a favor de las necesidades del grupo.
- *Masculinidad (MAS)*. Hofstede define esta dimensión como el grado en el cual valores como asertividad, desempeño, éxito y competición, que son asociados con el rol masculino, prevalecen sobre valores como la calidad de vida, relaciones personales, servicio, solidaridad, asociados con el rol femenino. Hofstede define Masculinidad como una preferencia por el logro, heroísmo, asertividad y éxito material. Una sociedad más masculina (alto MAS) otorga mayor énfasis a la riqueza, al éxito, a la ambición, a las cosas materiales y a los logros, mientras que una sociedad más femenina (bajo MAS) otorga mayor valor a la gente, a ayudar a otros, a



preservar el medio ambiente y a la igualdad. En una cultura masculina se dice que se vive para trabajar, en cambio, en una cultura femenina se dice que se trabaja para vivir.

- *Orientación de Largo Plazo (LTO)*. El índice LTO se define como el grado en el cual los miembros de la sociedad aceptan postergar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales. Un alto LTO indica que la sociedad valora los compromisos de largo plazo, donde la recompensa de largo plazo es esperada como resultado del duro trabajo de hoy. Un bajo LTO indica que la sociedad no refuerza el concepto de orientación de largo plazo. En estas culturas, los cambios pueden ocurrir más rápidamente, debido a que los compromisos de largo plazo no son impedimentos del cambio.

Estas dimensiones han sido vastamente utilizadas en el mundo corporativo y organizacional para analizar diferentes culturas como así también se utilizó como guía para colaboradores que trabajan con otros de culturas diferentes a las propias; sin embargo hay algunas críticas al trabajo de Hofstede, como podremos observar a continuación. Linda Orr y William Hauser en su investigación *Una nueva investigación de las dimensiones culturales de Hofstede: un llamado para la investigación intercultural del siglo XXI* mencionan distintos desafíos modernos. Según estos autores, si bien los hallazgos generales de la investigación de Hofstede son extremadamente relevantes para los estudios interculturales de hoy en día, y su rigor es posiblemente inigualable, existen importantes limitaciones en su investigación. En primer lugar, y aunque no sea culpa del autor, está la cuestión de relevancia en el tiempo. Los investigadores han cuestionado si las dimensiones desarrolladas a partir de los datos recopilados entre 1966 y 1973 fueron artefactos del período de análisis. Hofstede investigó las correlaciones entre sus datos y otras variables como indicadores geográficos, económicos, demográficos y políticos nacionales. Han pasado más de cuarenta años desde el comienzo del estudio. Solo un simple mapa del mundo se ve muy diferente hoy que en 1966. Si bien estas correlaciones fueron beneficiosas, no solo están desactualizadas, sino que las culturas mismas han cambiado. Otro problema con el trabajo de Hofstede es que el estudio no comenzó como un estudio cultural, sino que inicialmente comenzó como un estudio de satisfacción laboral. Por lo tanto, las dimensiones se construyeron empíricamente, en lugar de teóricamente.



Como plantean los autores, las relaciones interculturales han cambiado drásticamente durante el último cuarto de siglo, ya sean políticas, económicas o desde un punto de vista empresarial. Los sistemas políticos mundiales, como el comunismo, han perdido dramáticamente su influencia desde que Hofstede propuso por primera vez sus dimensiones culturales. Las economías de libre mercado se han afianzado (en diversos grados) en muchas culturas, mientras que las empresas se han vuelto más globales en su alcance e influencia. (Orr & Hauser, 2008).

También Erin Meyer, profesora en el departamento de comportamiento organizacional en INSEAD, renombrada autora y referente en temas relacionados al trabajo en y con equipos multiculturales en diversas organizaciones, en su libro “The Culture Map” (2014) lleva a cabo un análisis donde identifica ocho áreas problemáticas centrales, crea un continuo escalonado para cada área y ubica a los países en dicha progresión. Tales escalas son: Comunicación: contexto reducido versus contexto amplio; Evaluación: el papel de los comentarios negativos directos versus los comentarios negativos indirectos; Persuasión: privilegiar los principios versus privilegiar la aplicación; Liderazgo: igualitario versus jerárquico; Decisión: consensuada versus vertical; Confianza: basada en las tareas versus basada en las relaciones; Desacuerdos: confrontar versus eludir la confrontación; y Planificación: horario lineal versus horario flexible.

1. Comunicación: contexto reducido versus contexto amplio

Las destrezas para lograr una comunicación efectiva varían de un país a otro. Los estadounidenses, por ejemplo, se comunican de manera explícita; dicen lo que quieren decir de forma literal con poco subtexto. Las personas de culturas asiáticas como Japón e India se comunican de manera implícita; dependen de que sus interlocutores lean entre líneas e interpreten el mensaje correctamente. La de EE.UU. es una cultura de contexto reducido que valora la comunicación simple, directa y concisa, donde se aplica la regla: “Anuncie lo que va a decir; luego, dígalo; luego, describa lo que dijo”.

Las culturas de contexto amplio probablemente comparten una larga historia como comunidad. Una comunicación sólida depende de suposiciones intuitivas basadas en una



educación similar o en conocimientos compartidos. En la escala de la comunicación, EE.UU. se ubica en los niveles de contexto bajos. Canadá, Australia, los Países Bajos, Alemania y el Reino Unido se ubican en los niveles de contexto un poco más altos. Japón es la cultura con contexto más amplio y apenas supera a Corea, Indonesia y China. En los niveles medios se encuentran Italia, España, Francia, México y Brasil. Para los británicos, el contexto es menos reducido que para Estados Unidos. Con su humor irónico, los británicos a menudo sienten que los estadounidenses no entienden sus bromas y estos no saben cuándo los británicos están haciendo un chiste. Las diferencias culturales son relativas.

2. Evaluación: el papel de los comentarios negativos directos versus los comentarios negativos indirectos

Los dos extremos del continuo son comentarios negativos directos y comentarios negativos indirectos; la diferencia radica en qué significa ser cortés para cada persona.

Los gerentes estadounidenses brindan comentarios negativos mitigados con expresiones positivas de apoyo. Su manera de expresar comentarios negativos indirectos es suave, diplomática y reservada y se esmeran por brindar los comentarios positivos junto con información correctiva. En cambio, el estilo de evaluación francés es directo, con comentarios francos y honestos sin elogios que los suavicen. En algunos países, brindar comentarios frente a terceras personas está socialmente aceptado.

El estilo comunicacional de una cultura no necesariamente se alinea con su estilo de evaluación. Algunos países, como Israel, utilizan un estilo comunicacional de contexto amplio, pero brindan comentarios negativos directos. La relación entre las dos escalas forma una matriz con cuatro cuadrantes: comentarios negativos directos de contexto reducido, comentarios negativos indirectos de contexto reducido, comentarios negativos directos de contexto amplio y comentarios negativos indirectos de contexto amplio. Cada cultura impone un enfoque diferente. Describir de entrada el propio estilo de comunicación y evaluación, y reírse de uno mismo, pueden atenuar un malentendido.

3. Persuasión: privilegiar los principios versus privilegiar la aplicación



Los dos estilos de razonamiento en los extremos opuestos de la escala de la persuasión son privilegiar los principios y privilegiar la aplicación. Los argumentos para persuadir a la gente están basados en la cultura. Una presentación que funciona en un país puede fracasar en otro. El razonamiento que privilegia los principios desarrolla una teoría y luego presenta datos y conclusiones que apoyan la teoría. El razonamiento que privilegia la aplicación observa patrones o datos del mundo real primero y luego extrae conclusiones. Las personas de culturas que privilegian los principios tales como Rusia, Italia y Francia quieren saber el porqué antes de actuar. A las personas provenientes de culturas que privilegian la aplicación como EE.UU y Canadá les importa más cómo alcanzar una meta.

4. Liderazgo: igualitario versus jerárquico

Igualdad y jerarquía son los dos polos de la escala del liderazgo. México se inclina hacia el extremo jerárquico de la escala de liderazgo, así como Japón, China e India. En el extremo igualitario, se ubican Dinamarca, Suecia e Israel; el Reino Unido y EE.UU. se encuentran cerca del centro. En las culturas igualitarias, los trabajadores pueden estar en desacuerdo con sus superiores sin temor a sufrir represalias, actúan de forma autónoma y se comunican directamente con las personas con diferentes niveles de autoridad. Las personas en sistemas jerárquicos consideran impertinente contradecir al jefe y esperan su aprobación antes de actuar y comunicarse por los canales apropiados.

5. Decisión: consensuada versus vertical

La mayoría de las culturas igualitarias valora la toma de decisiones consensuada y la mayoría de las sociedades jerárquicas cree en la toma de decisiones vertical. Algunas culturas son atípicas. En cuanto a quién decide y cómo, EE.UU. mantiene una filosofía igualitaria, pero la persona a cargo toma las decisiones por el grupo. Alemania se ubica en el otro extremo de la escala como una cultura jerárquica donde se toman decisiones por consentimiento mutuo. En las culturas donde se toman decisiones por consenso, el proceso que lleva a la decisión es largo y todos aportan. Una vez que el grupo arriba a una decisión, esta es definitiva y está lista para implementarse. En las culturas verticales, el jefe toma una decisión rápidamente, pero la conclusión está sujeta a cambios si surgen datos nuevos. Los dos extremos de la escala de la decisión son decisiones consensuadas y decisiones verticales. Japón se ubica en el extremo del consenso; el Reino Unido y EE.UU. están en el centro; e India, China y



Nigeria, en el extremo de la verticalidad. El sistema ringi japonés valora los aportes de todos y resalta la armonía. Las propuestas circulan en los niveles inferiores y los miembros de la empresa comparten sus opiniones y realizan ajustes. El resultado lentamente asciende en la cadena. Cuando llega a los gerentes de nivel alto, casi todos han contribuido o se han comprometido con la idea.

6. Confianza: basada en las tareas versus basada en las relaciones

Los dos tipos de confianza son la confianza cognitiva y la confianza afectiva. La confianza cognitiva se origina en la confianza en las habilidades de otra persona para hacer un trabajo o realizar una tarea. La confianza afectiva proviene del afecto hacia otra persona. En algunas culturas, como la de Estados Unidos, la gente separa las dos formas de confianza en el trabajo. En países como Nigeria o India, los negocios son personales y la confianza afectiva juega un gran papel en ellos.

Los dos extremos de la escala de la confianza son la confianza basada en las tareas y la confianza basada en las relaciones. Las culturas basadas en las tareas –como Dinamarca y los Países Bajos– distinguen entre los negocios y las relaciones personales. Uno desarrolla la confianza desempeñándose bien. Las relaciones comerciales se forjan y crecen en torno a la funcionalidad y a la utilidad mutua, y a menudo finalizan cuando concluye el negocio. En las culturas basadas en las relaciones, como China y Arabia Saudita, la división entre trabajo y relaciones personales es difusa; la confianza se forja lentamente a medida que las personas se van conociendo. En estas culturas, las interacciones comerciales dependen de relaciones personales y genuinas. El tiempo que compartido fuera de las salas de reuniones a menudo brinda la oportunidad más valiosa de interactuar.

7. Desacuerdos: confrontar versus eludir la confrontación

La manera en que las personas debaten ideas, disienten y resuelven conflictos varía. En Francia, por ejemplo, las personas de negocios se sienten cómodas disintiendo sin temor a que esto afecte sus relaciones. Francia se ubica en el extremo de la confrontación en la escala de los desacuerdos. En los países que eluden la confrontación, como Japón, se considera que los desacuerdos son perjudiciales para la armonía del grupo. La expresividad emocional no



siempre se traduce en una inclinación a disentir abiertamente. Por ejemplo, los mexicanos se sienten cómodos expresando sus sentimientos, pero eluden la confrontación.

8. *Planificación: horario lineal versus horario flexible*

La dimensión de la planificación –la relación de las personas con el tiempo– afecta todos los aspectos de la vida diaria. En Alemania, la jornada laboral empieza puntualmente. Por su parte, en las zonas rurales de Nigeria, la adaptabilidad al entorno es más importante que comenzar al horario. Los dos extremos de la escala de la planificación son horario lineal y horario flexible. En las sociedades y los lugares de trabajo con horario lineal, los trabajadores están sujetos a horarios, cumplen con las fechas límite y se focalizan en una tarea a la vez. En las culturas con horarios flexibles, el flujo de trabajo es cambiante, los horarios son adaptables y se realizan muchas actividades simultáneamente. Las reuniones con horario lineal empiezan puntualmente y siguen una agenda. En las culturas con horario flexible, las reuniones a menudo se apartan de la agenda y estos cambios se consideran naturales y necesarios.

Ambos estudios son de vital importancia para el desarrollo del presente trabajo ya que han analizado en profundidad a equipos interculturales desde distintos puntos de vista y han echado luz sobre cómo trabaja cada uno y cómo mejor se adaptan (o deberían al menos) miembros de culturas dispares a trabajar los unos con los otros.



5. Metodología

La estructura metodológica de esta investigación es de tipo descriptivo transversal. Se propone un abordaje cualitativo a través de entrevistas semi-estructuradas (en idioma inglés) al equipo de colaboradores elegido para esta investigación. En este sentido se toma como unidad de análisis a los colaboradores que trabajan en un equipo geográficamente disperso de una multinacional de consultoría: Accenture.

El instrumento de investigación principal se basa en las entrevistas semi-estructuradas que se llevan a cabo con los colaboradores seleccionados. Se seleccionó a 15 colaboradores que forman parte de equipos de trabajo virtuales globales, segmentados por sexo, edad, nacionalidad, niveles de carrera y antigüedad laboral.

Se optó por realizar las entrevistas a través de google forms⁴ ya que los colaboradores entrevistados se encuentran en distintas partes del mundo, en distintos husos horarios y para evitar quitarles tiempo durante la jornada laboral o bien, pedirles que se quedaran conectados fuera de ella, google forms fue la forma más sencilla y rápida. El link fue enviado a sus cuentas personales y no a su cuenta laboral para evitar inconvenientes con información sensible que los colaboradores pudieran brindar. Se consultó quiénes deseaban colaborar y el link fue enviado sólo a los que estuvieron de acuerdo con participar de la misma. Luego de analizar los primeros hallazgos, resultados de los datos de las entrevistas, se les re-preguntó a los gerentes entrevistados para poder obtener una mayor amplitud en sus respuestas. Con el propósito de proteger la confidencialidad de los entrevistados, los nombres de los mismos han sido alterados sin que esto represente un detrimento en la calidad de la investigación.

⁴ Google Forms es una aplicación de administración de encuestas.



6. Hallazgos/Desarrollo

En el presente capítulo se analizará el contenido de las entrevistas, las respuestas brindadas por los colaboradores a propósito de su trabajo en equipos de trabajo virtuales y sobre sus representaciones sobre la cultura Accenture ('Accenture Way') y sus valores ('Core Values'). Se analizarán y discutirán algunos de estos hallazgos desde el marco teórico que guía esta tesis.

6.1 Breve descripción de la organización

Es pertinente describir con un poco más de detalle a la organización Accenture: Esta multinacional está presente en 52 países teniendo sus oficinas centrales en Irlanda aunque el país con mayor número de colaboradores es India. Está dividida en distintas unidades de negocios (DTEs, en inglés): Accenture Strategy, Accenture Consulting, Accenture Digital, Accenture Technology, Accenture Operations y Accenture Security y también cuenta con un área llamada "Corporate Functions" que le proporciona soporte a la propia organización en lo relevante a finanzas, recursos humanos, legales, sistemas, entre otras. Se pone mucho foco en políticas de inclusión y diversidad, algunos de los programas que actualmente están en marcha para asegurarse de esto son "Sin Barreras" que permite a personas con discapacidad incorporarse a la organización y "Pride" que asegura un ambiente laboral libre de discriminación para las personas sin importar la orientación sexual, la identidad ni la expresión de género. Además, uno de los objetivos al 2025 es tener una fuerza laboral con equilibrio de géneros.

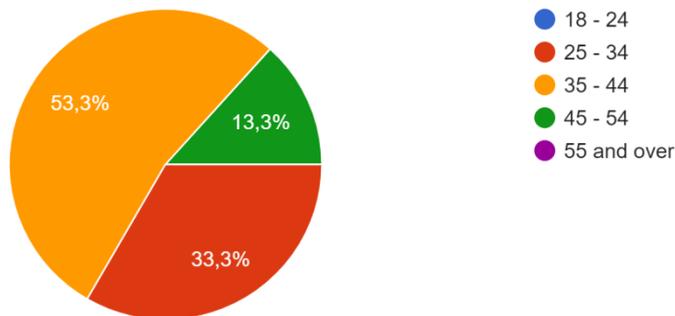
Se dice que el cambio es lo único constante, y esta organización da fe de eso: muchos de los colaboradores rotan de un equipo a otro y no es frecuente que haya colaboradores que se queden en sus puestos durante mucho tiempo. La organización fomenta la capacitación constante realizando capacitaciones tanto de consultores externos como capacitaciones brindadas por otros colaboradores que trabajan en la organización.

6.2 Características de los grupos etarios a los que pertenecen los entrevistados

En primer lugar es importante dar cuenta de que la mitad de los entrevistados tiene entre 35 y 44 años (el 53% tienen entre 35 y 44 años, el 33% entre 25 y 34 años y el restante entre 45 y 54 años) es decir que pertenecen a las generaciones Y y a la X:

Age

15 respuestas



En el gráfico a continuación podemos ver las distintas generaciones y durante qué años nacieron:



Mónica Gómez Reina, licenciada en Psicología y profesora en UBA, UB, UCEMA, sostiene que la Generación X redefinió la relación entre el trabajo y la recompensa. Hijos de los 'Baby



Boomers”⁵, aparecen como la generación del cambio, ellos rompieron con todo lo establecido hasta ese momento para reemplazarlo por otro modelo. Esta generación sufrió grandes cambios sociológicos en su medio ambiente desde el hogar ya que fueron los primeros hijos de familias disfuncionales. Al haber crecido bajo la influencia televisiva, son más realistas y escépticos que sus antecesores, buscan que todo tenga una solución o una respuesta rápida. Al ser la primera generación que creció con computadoras, se consideran tecnológicamente aptos y se sienten cómodos con la tecnología actual, siempre y cuando sea de utilidad para el desarrollo de su trabajo o vida familiar. Son personas que se adaptan perfectamente bien al cambio y a los diferentes estilos de vidas alternativos. Ambiciosos y con muchas ganas de aprender nuevas habilidades, siempre que suceda bajo sus propios términos. (Van Morlegan, L. y otros, 2016, p. 488 a 489)

Cabe destacar que la generación X actualmente ocupa los cargos directivos más altos en las organizaciones y Accenture no es una excepción, algunos de sus directivos pertenecen a la generación Baby Boomers pero la gran mayoría pertenece a la generación X.

Tal como indica Paula Molinari, fundadora y Presidente de Whalecom una consultora líder en Latinoamérica, los pertenecientes a la generación Y no toleran la injusticia y se sienten cómodos en la diversidad. Son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, tienen herramientas y talento para hacer del mundo un mejor lugar para vivir, tienen acceso a mucha información y la usan. Asimismo, son muy exigentes y demandantes con sus jefes y no temen abandonar su trabajo cuando algo no le gusta (Molinari, 2014, p.51 a 53).

La generación Y tiene “mala fama”, se cree que es una generación con poco compromiso laboral, que no teme a dejar un trabajo estable y en relación de dependencia para crear su propio emprendimiento o bien para irse de viaje 1 año a recorrer el mundo. Es una generación que busca satisfacción más allá del trabajo, que no le temen al cambio ni a la incertidumbre ya que crecieron en un mundo así. Al respecto Gómez Reina sostiene que algunos estudios realizados evidencian que la mayoría de ellos preferiría construir su propio emprendimiento

⁵ Baby boomer es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el ‘baby boom’, que sucedió en algunos países anglosajones, en el período contemporáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1946 y 1965.



antes que conseguir un empleo. No buscan un trabajo, sino un proyecto. Necesitan darle sentido a sus vidas, entusiasmarse, sentir desafíos. No están dispuestos, como sus padres, a esforzarse toda la vida para alcanzar el objetivo buscado al final del camino. Esperan la gratificación en una experiencia laboral cotidiana que dé indicadores claros para su proyecto de vida. Necesitan sentirse autónomos y les encanta el desafío de colaborar y crear colectivamente. Ellos pueden cambiar de dirección con rapidez y desapego, porque para su visión, se trata de vivir mejor el presente sin la ilusión de que el futuro pueda ser mejor. (Van Morlegan, L. y otros, 2016 p. 490 a 491)

Vivieron la expansión de internet, más allá de haber pasado parte de su infancia sin internet de alta velocidad en la actualidad tienen presencia en las redes sociales y se adaptan a los cambios ágilmente. Comienzan a tomar posiciones de liderazgo en las organizaciones y demandan mayores condiciones de flexibilidad cuando ingresan a una organización ya que el balance con la vida personal es de mucha importancia para ellos. La velocidad con la que se conectan al mundo marca el ritmo de sus relaciones laborales. Los proyectos que harán una diferencia en el largo plazo no los estimulan y necesitan constante retroalimentación de sus superiores para sentir que sus esfuerzos están siendo reconocidos. Valorán la movilidad, espacios de trabajo compartidos, el home-office y la posibilidad de administrar sus propios horarios, la flexibilidad es el camino a seguir.

Esta generación creció con las computadoras y sus integrantes se volvieron expertos en su uso para muchos aspectos de su vida, particularmente para la comunicación. Comprendieron la tecnología como ninguna otra generación la había comprendido. Aparentemente la necesidad de interactuar con otros es la razón principal por la que los miembros de la generación usan las redes sociales. (Van Morlegan, L. y otros, 2016 p.491)

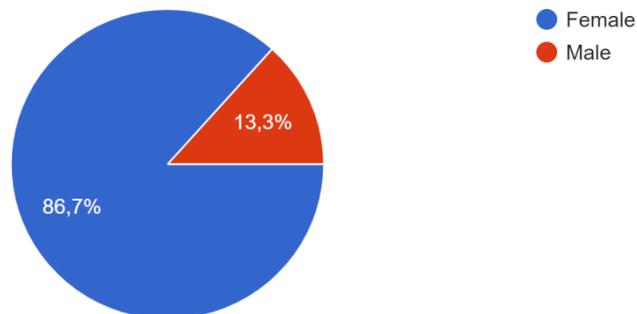
6.3 Otras características sobre el equipo entrevistado

Con respecto al equipo que fue la unidad de análisis del presente trabajo me gustaría presentar un mapa que detalla la ubicación geográfica de los colaboradores para dar cuenta del alcance global del equipo, la mayor parte de los colaboradores se encuentran en Argentina, seguidos por Estados Unidos:

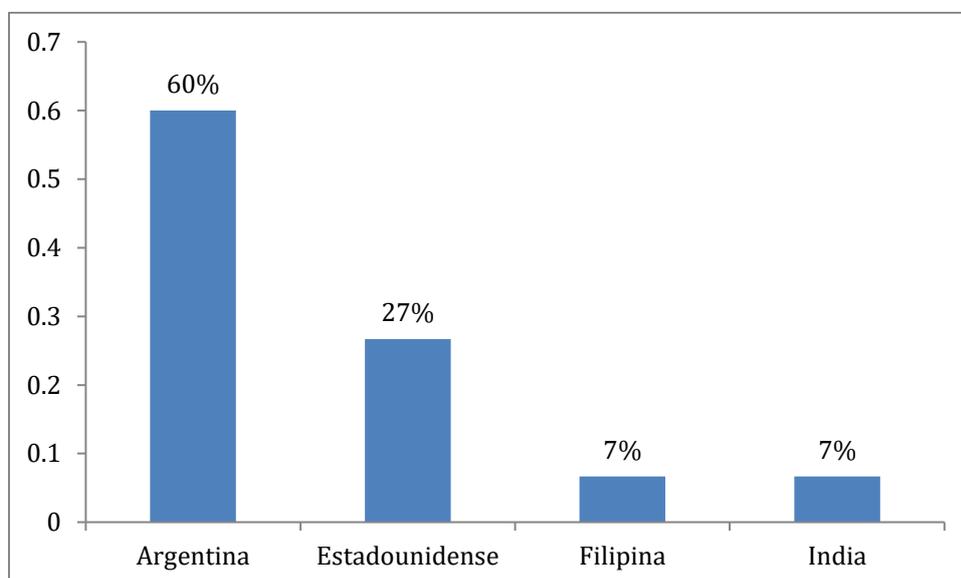


Gender

15 respuestas



Con respecto a su nacionalidad, el 60% son argentinos, el 27% son estadounidenses y el resto indio y filipina:

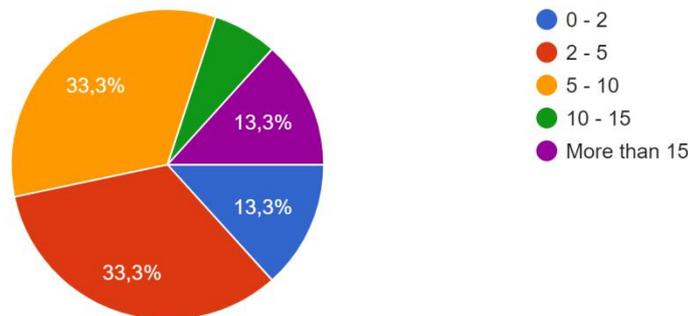




En materia de antigüedad laboral, el 50% de los entrevistados tiene una antigüedad de entre 2 a 10 años (33,3% de 2 a 5 y 33,3% de 5 a 10):

Years at the company

15 respuestas



PRINCIPALES HALLAZGOS

Como se podrá observar en el desarrollo de este capítulo, las experiencias de las que dan cuenta los entrevistados acerca de su trabajo en equipos virtuales de trabajo son bastante similares en muchos aspectos. Y también encontraremos similitudes y coincidencias con los hallazgos de las principales investigaciones que hemos reseñado en nuestro marco teórico.

6.4 Principales desafíos percibidos

6.4.1 Asincronía

A los colaboradores se les preguntó sobre cuáles consideraban que eran los mayores desafíos de ser parte de un equipo globalmente disperso, muchos de ellos mencionaron que uno de los mayores desafíos es trabajar en distintas zonas horarias, teniendo en cuenta que las “reuniones” de las que los colaboradores participan son online, es decir, simplemente necesitan conectarse y no trasladarse hasta un lugar. A muchos, igualmente, les es difícil poder hacerlo, esto quiere decir que algunos colaboradores se tengan que conectar a las 6 a.m. mientras que otros lo tengan que hacer a las 10 p.m. Aquí es importante destacar, además, cómo la línea que separa el trabajo y el ocio tiende a desdibujarse ya que, al no tener que trasladarse, el levantarse más temprano o quedarse trabajando hasta más tarde no parecería tener consecuencias de tanto impacto como lo sería el tener que asistir a una oficina a las 10 p.m.



Como remarcan Gibson & Cohen, el problema de las grandes diferencias horarias puede llevar a los miembros del equipo a confiar más en las tecnologías de comunicación asíncronas tales como el correo electrónico, el correo de voz, el fax, las unidades compartidas o incluso el correo urgente nocturno que en las tecnologías síncronas como el teléfono, el audio y videoconferencias, chat instantáneo y mensajes de texto. La superposición de las horas de trabajo normales disminuye a medida que aumenta la brecha de zona horaria entre los miembros. En consecuencia, el tiempo disponible para la comunicación síncrona conveniente y disponible disminuye. (Gibson & Cohen, 2003, p. 249).

Estos autores también mencionan, por otro lado, que la escucha activa puede ayudar a generar confianza y aquí se presenta otro desafío ya que, si los colaboradores prefieren comunicarse de manera asíncrona, perdemos la posibilidad de generar escucha activa. Esto es sumamente importante y un elemento a tomar en cuenta cuando trabajamos con culturas de contexto reducido y culturas de contexto amplio. Este punto de diferencias en los estilos de comunicación -desarrollado por Erin Meyer y reseñado previamente- indica que las culturas de contexto amplio comparten una historia como comunidad que les permite “leer silencios” (sobre todo las culturas asiáticas) pero por otro lado tenemos culturas como las de los EEUU que son culturas de contexto reducido por lo cual no hay sobreentendidos: lo que se dice es lo que se quiere decir.

6.4.2 Barreras idiomáticas y comunicación paralingüística

Otros de los desafíos mencionados por los colaboradores son las barreras culturales o bien las diferencias culturales, sobre todo teniendo en cuenta que no todos los colaboradores comparten la misma lengua materna, es decir que, como ya mencionamos, el idioma común entre ellos es el inglés. Al respecto Juan sintetiza:

- ...el idioma es un tema... para poder comunicarnos con personas de una gran variedad de países, necesitamos usar un idioma de "puente", en nuestro caso es el inglés, y si bien todos los miembros de nuestro equipo son completamente capaces de hablar en inglés, ciertamente no es la lengua materna para muchos de nosotros y creo que eso limita algo nuestra comunicación, ya que los menos informados sobre el idioma estarán interesados en participar menos en las reuniones de equipo...



Si pensamos que el idioma modela nuestra forma de pensar y ver el mundo (Hall, 1973), el tener que trabajar constantemente hablando un idioma que no es nuestra lengua materna definitivamente constituye un desafío real para todos cuya lengua de origen no es el inglés. Cuando se les consultó sobre si alguna vez sintieron que hubo malentendidos como consecuencia de hablar lenguas maternas distintas, algunos de los entrevistados mencionaron dificultades al tener que traducir ciertas frases idiomáticas o expresiones del inglés a su lengua materna. Asimismo, son interesantes las respuestas de dos colaboradores; ambos hicieron hincapié en el impacto de no hablar cara a cara y no poder ver las expresiones faciales. Gabriela, una analista senior, concluye:

-La comunicación no verbal es una gran parte faltante.

También Mercedes, una especialista senior, destaca la importancia del lenguaje no verbal:

-el lenguaje facial dice mucho más que las palabras... a veces, esto se pierde y puede dar lugar a malentendidos.

Dado que la comunicación en estos equipos es mayormente verbal - a menos que durante una video-llamada enciendan la cámara (pocas veces sucede esto, muchos de los colaboradores atribuyen el no estar ‘arreglados’ lo suficiente como para prender la cámara)-, es pertinente traer a colación lo que Gibson & Cohen señalan: La falta de señales visuales en una audioconferencia significa que los miembros partícipes de esta no pueden verificar la comprensión y por lo tanto no pueden saber si todos están siguiendo la agenda (es decir, literalmente "en la misma página" como refiere la expresión inglesa como sinónimo de comprensión compartida) o incluso prestando atención. Este factor es especialmente desastroso durante los debates y discusiones conflictivas. La tecnología puede llegar en algunos casos a exacerbar una situación comunicativa ya dificultada por las barreras del idioma. (Gibson & Cohen, 2003, p. 246-247).

6.4.3 Comunicación oral versus comunicación escrita

La principal y única forma que tienen de comunicarse estos equipos es de manera virtual, por lo tanto también se les consultó si prefieren comunicarse oralmente o por escrito (llamada versus correo electrónico⁶) y aquí contestaron que ambas, es decir, para ciertos temas es mejor hacer una llamada: para poder “leer silencios” y poder preguntar dudas en el momento

⁶ Por llamada entendemos una “llamada” por Skype, herramienta de comunicación para chats y llamadas utilizada por la organización.



y no de forma diferida. Para otras ocasiones prefieren la comunicación escrita vía correos electrónicos, por ejemplo, les resulta muy útil el poder compartir capturas de pantalla o bien, que el mensaje escrito haga las veces de minuta luego de una llamada así los pasos a seguir quedan claros y también las responsabilidades de cada persona involucrada. Sharon, una especialista, sintetiza ante mi pregunta por sus preferencias:

-Ambos... Los correos electrónicos son mejores, ya que permiten una descripción completa y clara de lo que se necesita. Sin embargo, uno también debe estar abierto a las llamadas para aclarar cualquier malentendido que haya surgido de la palabra escrita y mantener las comunicaciones verbales como una prioridad, incluso si se trata de discusiones informales, en un esfuerzo por asegurarse de que la personalidad de cada uno brille, ya que si no se pierde en el correo electrónico.

Entre otros de los motivos por los cuales los colaboradores que prefieren llamadas a correos electrónicos, Amy, una especialista, menciona:

-Las llamadas ayudan mucho, son mejores que los correos electrónicos cuando se trabaja en proyectos.

Mientras que por el contrario Carolina, una especialista senior, comenta enfáticamente:

- llamadas, porque la comunicación es más fluida!.

Maria, una especialista senior, también acuerda con esta opinión:

-las llamadas son mejores, ya que se puede preguntar y escuchar la entonación, etc., esto ayuda a comprender.

Por otro lado, Juan, quien prefiere comunicarse por correo electrónico, menciona las siguientes razones: *-Si se me da la opción, creo que definitivamente es mejor enviar correos electrónicos, ya que le da más tiempo a uno para encontrar la redacción adecuada, proporcionar ejemplos y compartir capturas de pantalla. Algunos miembros del equipo son más tímidos para hablar en voz alta en las reuniones del equipo, pero eso no significa que sus contribuciones no sean significativas; depende de la situación, pero prefiero enviar correos electrónicos en la mayoría de las situaciones. Creo que toma menos tiempo y es más fácil responder cualquier pregunta que pueda aparecer.*

Muchos son los malentendidos que pueden surgir en este punto y al respecto, Gibson & Cohen señalan: a menudo, las personas que usan un segundo idioma en el correo electrónico y el chat necesitan más tiempo para responder o deben simplificar su vocabulario y la



estructura de las oraciones. El receptor, que está usando su primer idioma, puede interpretar el mensaje incorrectamente como una respuesta abrupta o grosera, como desinterés o incluso como ignorancia (Gibson & Cohen, 2003, p. 246). Esto puede resultar en un obstáculo importante a la hora de la comunicación intercultural. Al respecto, Agustina, una analista senior, aclara:

-Si tienes el mismo nivel de inglés, si tienes que compartir gráficos, o ambos ver una misma pantalla para discutir el tema, prefiero las llamadas. Para confirmaciones, prefiero los correos electrónicos.

Es importante en este punto destacar cómo la tecnología ha hecho posible no solo que este tipo de equipos exista sino también que se puedan comunicar tal como lo plantean Bell & Kozlowski (2002), la tecnología se ha convertido en el medio principal de interacción. Está claro que más allá de la preferencia personal de cada colaborador, en este tipo de equipos un correo electrónico o una llamada no alcanzan, y casi siempre van en conjunto y se complementan, como puede inferirse de las opiniones de los entrevistados: se envía un mail con un pedido y se tiene una llamada para esclarecer los puntos o bien viceversa; se desarrolla una llamada y luego se envía una minuta por correo electrónico. Sandra, una gerente, sintetiza el proceso de esta manera:

- Llamadas. Los correos electrónicos son más fáciles de malinterpretar y las llamadas permiten preguntas de aclaración inmediata. La mejor manera es hacer ambas cosas: haga una llamada y haga un seguimiento con un correo electrónico que resuma la conversación y las decisiones tomadas.

6.4.4 Equipos online versus equipos on-site: identidad grupal, o construcción de un ‘nosotros’

En este tipo de equipos globales virtuales, al no compartir el día a día en una oficina, se hace difícil conocer más a fondo a las personas que integran el equipo, por ejemplo conocer su cotidianidad, datos sobre la familia o bien los hobbies de cada colaborador. Como argumentan Gibson y Cohen “la presencia de los otros aumenta la familiaridad a lo largo de múltiples dimensiones. Cuando estamos presentes con otras personas todos los días, podemos conocer su vida familiar, planes de vacaciones, libros favoritos, sentimientos sobre la organización y actitudes hacia el trabajo. Este conocimiento y familiaridad aumenta la relación y la identidad compartida” (Gibson & Cohen, 2003, p. 27). En palabras de Juan:



- ...el nivel de afinidad, cercanía y camaradería puede ser más bajo o menos poderoso en comparación con un equipo on-site⁷, ya que hay menos oportunidades para conversar sobre temas no relacionados con el trabajo, pasar el rato fuera de la oficina, etc.

Una de las prácticas más comunes en la organización es, durante una reunión virtual, comentar acerca de lo que cada colaborador hizo o hará durante el fin de semana o compartir fotos de sus vacaciones. También se estila mostrar fotos y que cada colaborador cuente un poco sobre cada cultura, ya sea sobre una fecha patria o bien que describa una comida típica. Estas prácticas son reconocidas entre los colaboradores para poder conocer sobre otras culturas y costumbres, y así, generar un sentimiento de familiaridad, de acercamiento:

Me comenta Sandra:

- Nos divertimos en las reuniones de equipo dedicadas a compartir aspectos de las diferentes culturas y costumbres. También aprendemos haciendo preguntas sobre las llamadas e incluso buscando en Google cuando un miembro del equipo menciona algo en una llamada (por ejemplo, la 'chocotorta' en Argentina).

Juan también menciona también que durante estas llamadas grupales del equipo en donde se ponen en común y se comparten costumbres autóctonas pertenecientes a los diversos colaboradores, como parte de la situación comunicativa que integra la agenda:

- A menudo hay espacio para hacer esto en las reuniones del equipo, especialmente aquellas que no están tan relacionadas con el trabajo, con las secciones "Conocer a los miembros del equipo", por ejemplo, son una buena manera de conocer las particularidades de los miembros del equipo de diferentes culturas. De otra manera, es simplemente chatear con ellos, mostrarles interés y preguntarles cómo les va, este intercambio en sí mismo es muy enriquecedor, ya que una simple conversación contiene varios elementos culturales.

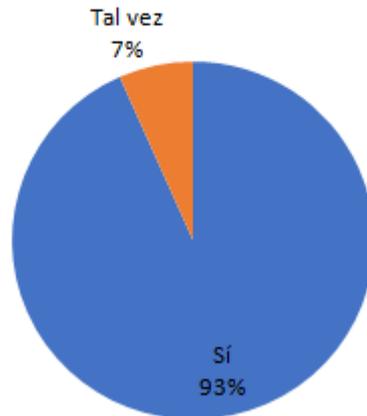
6.5 Principales beneficios

6.5.1 Valoración de la diversidad cultural

Resulta interesante y revelador observar que la gran mayoría de los entrevistados responden afirmativamente ante la siguiente pregunta:

⁷ Por equipo "on-site" entendemos un equipo local, es decir, un equipo que se encuentra en el mismo lugar geográfico (probablemente la misma ciudad) y que va regularmente a la oficina. Puede trabajar de manera remota pero no más de 3 veces por semana.

¿Te gusta trabajar con gente de otras culturas?



Los entrevistados destacaron en sus respuestas la riqueza que la diversidad cultural les aporta por ser parte de un equipo virtual; por ejemplo la importancia de aprender sobre otras culturas, o las distintas formas de abordar el trabajo. En palabras de Ana, una gerente de Estados Unidos, al preguntárle sobre su relación laboral con colaboradores de diversas culturas:

- Abren mi mente, enriquecen mi conocimiento y me ayudan a ver otros puntos de vista.

Juan, un analista, a su vez destaca también la importancia de “*pensar fuera de la caja*”, es decir, de pensar cómo encarar el trabajo del día a día de distintas maneras. Ante mi pregunta sobre su experiencia con colaboradores de otras culturas diferentes a la suya, Juan me explica:

- Pueden tener una mentalidad diferente y una forma de hacer las cosas que nosotros no tenemos. Creo que la diversidad es una herramienta realmente poderosa. Los cambios normales o "esperados" dependen de las diferentes culturas, y algo que ellos consideran normal puede ser algo que realmente parece estar fuera de la caja pensando en nosotros.

Aquí es posible analizar, a partir de las opiniones que nos transmiten de Ana y Juan, de qué modos los colaboradores valoran la diversidad cultural al trabajar en este tipo de equipos. Tal como sostiene García Canclini (2004) cuando destaca que en la actualidad vivimos en un mundo intercultural globalizado y que, esas diferencias que tenemos con culturas distintas a



las nuestras, no solo las identificamos y las aceptamos si no que también podemos sacar provecho de ellas, Ana y Juan parecen considerar la diversidad cultural como un recurso. “Una herramienta realmente poderosa” en palabras de Juan. Nuestros interlocutores en este trabajo de campo, dan cuenta de cómo, cuando tomamos contacto con otras culturas, nosotros mismos nos transformamos en agentes interculturales, e incorporamos aspectos a los cuales resignificamos y convertimos en otros que tengan más sentidos. Como plantea García Canclini (2004), es posible conjeturar que en este equipo de trabajo virtual global se reelabora el sentido interculturalmente. En circuitos globales - como en este caso- se traspasan fronteras, volviendo porosos los tabiques nacionales o étnicos, y haciendo que cada grupo pueda abastecerse de *repertorios culturales* diferentes.

En este sentido, es interesante detenerse en lo que plantean los entrevistados con respecto a su valoración positiva de la diversidad y su relación con la eficiencia. La eficiencia de equipos diversos versus la eficiencia de equipos homogéneos ha sido objeto de estudio de variadas investigaciones. Nuestros resultados concuerdan con los datos aportados por el estudio comparativo llevado a cabo por Watson, W., Kumar, K., & Michaelsen, L. en 1993. Al comienzo de esta investigación, de diecisiete semanas de investigación, los grupos homogéneos reportaron una mayor eficacia en las tareas que le fueron asignadas que los grupos heterogéneos. Los grupos diversos informaron, entre otras cuestiones, mayores dificultades para ponerse de acuerdo sobre lo que era importante y para trabajar juntos, y con mayor frecuencia algunos de sus miembros intentaban ser demasiado controladores, lo que obstaculizaba las contribuciones de los miembros al equipo. A las nueve semanas de la investigación, sin embargo, el nivel de performance de los grupos diversos y los grupos homogéneos era similar y obtuvieron similares resultados con relación a las perspectivas y alternativas generadas. Al concluir el estudio, los grupos diversos se habían vuelto más efectivos que los grupos homogéneos en la tarea de identificar perspectivas de problemas y generar alternativas de solución.

En consonancia con la investigación de Watson et al., en mi trabajo exploratorio también podemos encontrar por parte de los entrevistados, el reconocimiento de una mayor eficiencia a partir de la conformación de equipos interculturales. Esto aparece claramente mencionado por Juan, quien sostiene que los equipos conformados por grupos multiculturales ayudan a

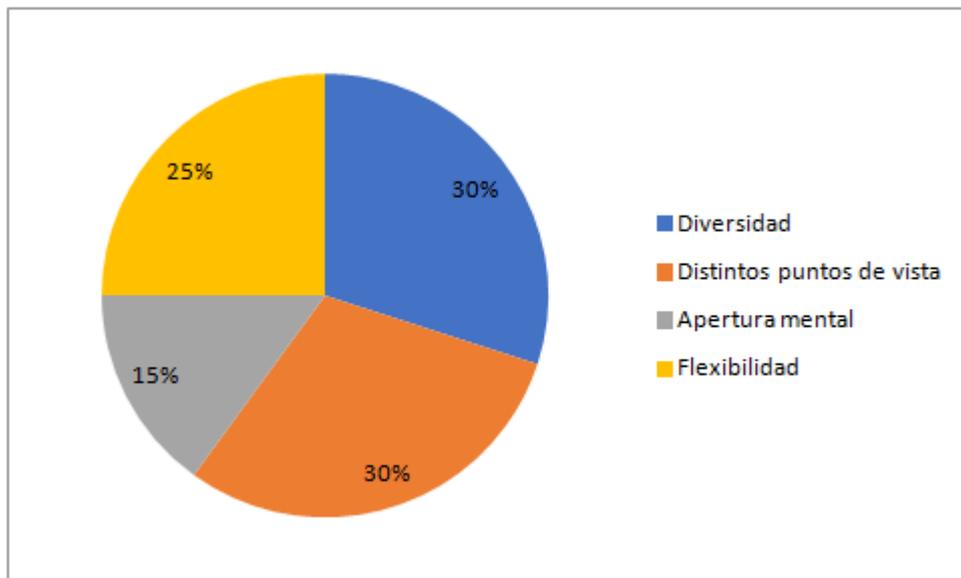


“pensar fuera de la caja”; a pesar de que al comienzo sea más difícil llegar a un acuerdo, con tiempo los grupos diversos puede igualar o incluso superar a los grupos homogéneos aportando ideas nuevas.

Solo Agustina, una analista senior argentina, contestó “Tal vez” y en su respuesta mencionó la importancia de también pertenecer a un equipo “local” (un equipo cara a cara versus un equipo remoto): *Si también tienes un equipo local, es mejor para mí debido a mi personalidad. Creo que con solo un equipo global pierdes una cosa muy valiosa que es la conexión real entre las personas.*

Aquí podemos analizar otro elemento central relacionado con el trabajo en equipos virtuales. La construcción de confianza. Existe, como ya hemos dado cuenta en nuestro estado del arte, abundante bibliografía al respecto, siendo uno de los desafíos principales a la hora de lograr un trabajo productivo y eficiente en estos equipos. Cómo entra en juego la confianza entre colaboradores ya que, como menciona Erin Meyer (2004), hay dos tipos de confianza: la cognitiva y la afectiva. La cognitiva, ella remarca, tiene su origen en la confianza en las habilidades de otra persona para hacer un trabajo y realizar una tarea. Por otro lado, la afectiva proviene del afecto. En ciertas culturas (siendo las latinas parte de este grupo), la confianza se desarrolla tanto trabajando como compartiendo espacios fuera de la oficina y, al carecer de un equipo con el que puedas compartir tiempo fuera del horario laboral, la confianza afectiva no es posible de ser desarrollada. La generación de confianza en los equipos de trabajo fue desarrollado en el marco teórico y se ha tratado en profundidad en hallazgos anteriores.

Ahora bien, en lo que respecta a los beneficios específicos que los entrevistados creen que existen de formar parte de un equipo global virtual, todos respondieron afirmativamente y señalan como beneficios específicos la diversidad, los distintos puntos de vista, la flexibilidad y la apertura mental.



Sandra menciona: *Sí, amplía nuestro conocimiento y comprensión. Trae nuevas ideas y maneras de hacer las cosas a los proyectos. Personalmente nos ayuda a aprender más sobre el mundo que nos rodea y lo que está sucediendo en todo el mundo (muchas cosas políticas de las que no sería consciente si no fuera parte de un equipo global).* Aquí Sandra identifica como beneficio el saber más del mundo que la rodea, un claro ejemplo de proceso de globalización presente en las sociedades y organizaciones actuales, es decir, a ella le interesa saber las realidades políticas de otras naciones y considera como válido la opinión de un compañero de equipo que vive esa realidad.

Juan aquí lo lleva un paso más allá y señala que incluso es mejor que trabajar en un equipo local: *Definitivamente lo hace, de hecho, podría ser incluso mejor que trabajar solo con un equipo de oficina en el lugar, ya que brinda una gama más amplia de posibilidades, diferentes perspectivas y un 'know how' global.*

En este sentido, una de las dimensiones que analiza Hofstede y desarrollamos en el estado del arte, es la del individualismo - el grado en el que los individuos prefieren actuar como tales y no como miembros de un grupo. En el comentario de Juan se puede observar claramente cómo este analista prioriza al equipo versus el individuo, ya que señala como beneficio la adquisición de perspectivas distintas como así también el 'know how' global que pueden brindar miembros de su equipo pertenecientes a culturas distintas a la suya.



6.5.2 Trabajo flexible

La flexibilidad es uno de los beneficios que más valoran los colaboradores en las organizaciones actualmente. Según registra el *Estudio sobre Tendencias Globales de Talento* de Mercer de 2018 la mitad (51%) de todos los empleados desea que su compañía ofrezca más opciones de trabajo flexible. La flexibilidad se está convirtiendo en un tema de interés personal. Los empleados, según este estudio, expresan cada vez más su deseo por acuerdos de trabajo que les permitan controlar su vida personal y profesional. Quieren decidir cuándo, dónde y cómo trabajar (flexibilidad estable), así como políticas que les brinden flexibilidad cuando sea necesario (flexibilidad a pedido) (p. 16). En este sentido, el equipo virtual investigado posee la flexibilidad de “trabajar desde cualquier lado” siempre que se cuente con una conexión a internet estable, por lo tanto la mayoría de los colaboradores rara vez va a la oficina a menos que tengan alguna reunión presencial (con otros equipos) o que la organización así lo requiera.

Sobre este punto se les consultó a los entrevistados si preferían ir a sus oficinas respectivas o trabajar desde sus casas y la mayoría respondió que prefieren trabajar desde sus casas, destacando la flexibilidad horaria que eso les permite, el ahorro en tiempo que significa no tener que trasladarse a la oficina y la posibilidad de estar más tiempo con sus hijos.

En palabras de Juan:

-Me siento menos presionado y más cómodo trabajando en casa, siento que mi trabajo es más productivo, ya que tengo más tiempo para concentrarme y menos distracciones. Además, me resulta realmente molesto ir a la oficina, ya que las condiciones del transporte público son muy malas, realmente me toma un tiempo disminuir la velocidad de esa intensidad.

Maria, una especialista senior, destaca la flexibilidad que le permite trabajar desde su casa y criar a sus hijos:

-En esta etapa de mi vida (tengo niños pequeños) me encanta trabajar desde casa, pero al principio fue difícil cuando comenzó el programa. Pero siempre tuvo más sentido ya que las personas con las que interactuamos están en diferentes zonas horarias y nuestras reuniones son muy tempranas o tardías.



Al respecto de poder estar más presente en la vida de los hijos, Kate, una especialista, agrega: *-Mi preferencia es trabajar desde casa y trabajo mejor desde casa porque puedo comenzar mi día antes y no perder el tiempo viajando. También me permite el equilibrio trabajo / vida que necesito con tener hijos adolescentes, ya que creo que es importante estar presente en sus vidas durante esta edad y trabajar desde casa lo permite.*

Por otra parte, Sandra menciona que si el equipo estuviera en una misma locación, consideraría ir a la oficina para poder tener reuniones presenciales: *-Si la mayoría del equipo estuviera ubicado en un mismo lugar, entonces creo que ir a la oficina funcionaría mejor porque podría tener más interacciones cara a cara y detenerme rápidamente frente al escritorio de alguien.*

Como ya fue mencionado anteriormente al analizar los mecanismos de construcción de un ‘nosotros’ en los equipos virtuales, la confianza es un elemento fundamental para cualquier equipo de trabajo, no solo de los equipos virtuales. La comunicación abierta y rápida es una característica de vital importancia de las relaciones de confianza y es este punto al que hace referencia Sandra al mencionar que podría acercarse al escritorio de alguien: podría ser mucho más rápido darse vuelta y consultarle una duda a un colaborador que esté a escasos metros de uno que chatear, enviarle un correo electrónico o tener una llamada para clarificar dudas. La comunicación es un proceso de ida y vuelta constante, y la comunicación organizacional no escapa a esta característica, pero en los equipos virtuales muchas veces es “interrumpida” producto de la distancia real que existe entre sus colaboradores.

6.6 Liderando equipos globales virtuales interculturales

A los gerentes que participaron de esta investigación se les preguntó específicamente sobre su rol de líderes y cómo ellos lo experimentaban, así como también se les preguntó a los colaboradores su mirada sobre el rol del liderazgo en equipos remotos. Tomando en cuenta el surgimiento de nuevas formas de trabajo remoto, es pertinente descubrir también si los propios colaboradores sienten que deben desarrollar habilidades distintas en este nuevo tipo de contexto, frente a líderes que tienen a su equipo en el mismo lugar físico, o bien, que lo pueden ir a ver personalmente si así lo desean.



Ana, no cree que hayan habilidades distintas a ser desarrolladas pero sí cree que la “empatía” y la “compresión” son habilidades que cualquier líder debe poseer sin importar el tipo de liderazgo que ejerza, remoto o presencial:

- Creo que en general no. Quizás algo que esté relacionado al manejo del tiempo y el poder generar espacios para la comprensión de situaciones que pasa el subordinado en un contexto diferente pero todo lo relacionado a la empatía y capacidad de comprensión se mantiene (aunque varíe la forma en que se expresa). Cuando tuve un jefe en India tomé como práctica contarle, una vez por día o día por medio, una anécdota personal, por ejemplo, compartirle una foto de una reunión familiar a la que había asistido o mis planes para el fin de semana, una reseña personal de alguna película o nueva serie que había visto. Él por su parte no solía contarme tantas anécdotas como yo pero cuando lo ascendieron me chateó y me dijo: me acaban de ascender y a la primera persona que se lo quise contar fue a vos. Eso significó mucho para mí porque creo que a pesar de haber estado relacionado con lo laboral, la relación y la confianza que habíamos logrado para que él se sintiera cómodo tuvo mucho que ver con mi iniciativa.

Aquí Ana hace mención a su rol de subordinada y no a su rol de jefe y cómo pudo formar una relación personal con su propio superior a kilómetros de distancia: ella generó las típicas conversaciones o situaciones que se pueden dar en la oficina on-site, al trasladarlas, de una manera consciente o voluntaria, a un entorno virtual.

Sandra, por su parte coincide con que hay ciertas habilidades que cualquier líder debe poseer para ejercer un buen liderazgo:

-creo que la base de un buen liderazgo no distingue entre remoto o presencial. Es decir, ciertas cuestiones básicas como ser empático, conocer en profundidad a la persona liderada (qué lo motiva, qué lo entusiasma, qué lo preocupa ya sea dentro o fuera de la empresa, qué lo emociona, qué causas apoya, etc.) son aplicables a toda modalidad de liderazgo. A esto se le suma una buena comunicación, adaptar el estilo de liderazgo a cada persona a tu cargo, ser claro a la hora de plantear prioridades y evaluarlas, entre otras. Todo lo que yo entiendo como lo básico en cualquier relación de líder y liderado aplica a ambas modalidades.

Sin embargo señala que hay ciertos desafíos liderando colaboradores de manera virtual:



- sí creo que la modalidad virtual exige una mayor variedad de habilidades o cuestiones que debe tener en cuenta el líder, como ser gestión del compromiso a larga distancia, confianza y evaluación de desempeño, comunicación necesaria (sincrónica versus asincrónica y más complejo en caso de husos horarios muy distintos), vencer barreras culturales o aún más conocer e interesarse por la cultura del liderado.

Uno de los atributos del liderazgo transcultural anteriormente mencionado, el de orientación humana, se ve claramente reflejado en la mención que hace Sandra cuando indica que hay que conocer e interesarse por la cultura del liderado, es decir, además de conocer a la persona liderada desde su dimensión personal entendiendo qué lo motiva y qué no, también debemos sumarle el conocer la cultura de la persona y su forma de relacionarse.

Priya también hace hincapié en los desafíos que se presentan al liderar equipos remotos: *Si bien es innegable que a tecnología hace un enorme aporte a la hora de integrar equipos culturalmente distantes, ésta no supe algunos fenómenos que son clave para liderar de forma efectiva en un ámbito virtual. Pasa por el nivel de confianza que generan las relaciones presenciales. Existe una "merma" cuando se usa la tecnología para suplir una relación presencial.*

Nuevamente, se puede observar cómo la confianza vuelve a ser protagonista y, en palabras de Priya, cómo se percibe una merma de la misma en las relaciones mediadas por la tecnología.

6.7 ¿Existe una cultura corporativa? El 'Accenture way' y los 'Core Values' de Accenture

Por último, nos interesaron las opiniones de los colaboradores en lo que respecta a la cultura organizacional de la compañía investigada (la llamada 'Accenture Way') y si, en tanto equipo remoto multicultural, se veían representados en los llamados "Core Values" de la organización.

A fin de definir el concepto de cultura y de valores según como los entiende la organización, transcribimos a continuación lo que entiende la organización por el "Accenture Way", la fuente es la página oficial de argentina:



“The Accenture Way” es la manera cómo hacemos las cosas. Es la manera cómo innovamos, colaboramos, operamos y proporcionamos valor—para nuestros clientes y accionistas. Es la forma en la que participamos en el ecosistema tecnológico y nos comprometemos con la comunidad de negocios para producir un crecimiento económico sustentable. Se funda en nuestros core values, en la ética de negocios que compartimos y en estándares indoblegables para lograr el alto desempeño. Diferencia a Accenture en el mercado y cobra vida cada día, en todo lo que hacemos, a través de nuestra pasión, energía y estilo únicos.

Para poder analizar este punto, me parece pertinente incluir la definición que brinda Edgar Schein en lo referente a la cultura de un grupo: La cultura de un grupo ahora se puede definir como un patrón de supuestos básicos compartidos que aprendió un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 2010, p. 17)

Los entrevistados describieron la cultura Accenture como “multicultural”, “inclusiva, diversa, colaborativa”. Sandra también ha destacado que está orientada a resultados:

-Accenture es una empresa muy orientada a los resultados. Sí, puede ser intenso y acelerado, pero también es muy respetuoso, escuchando las opiniones de todos por igual.

Maria agrega:

- la cultura de Accenture es su apertura para abrazar y liderar con el cambio, con su enfoque en la creación de líderes en todos los niveles.

Priya, una gerente de origen indio, describe la cultura organizacional como *muy diversa, abierta y amable. Me siento cómoda al expresar mis opiniones o inquietudes si las hubiera. Recuerdo un incidente en particular cuando tuve la oportunidad de promover a una mujer en mi equipo, ella estaba trabajando muy bien, así que decidimos promoverla a un rol de liderazgo. El único problema que tuvimos fue que ella trabajaba con un miembro del equipo que era de sexo masculino y pertenecía a una casta superior al de ella, por lo que ella no podía ser jefe de él. Tuvimos muchas discusiones sobre qué hacer, pero todo se resolvió en lo*



siguiente: ella se merecía la promoción y él no, por lo que decidimos moverlo a él a otro equipo dentro de la organización y promover a ella.

Podemos analizar, a partir de este caso narrado por Priya, que los colaboradores reinterpretan la cultura Accenture de manera bastante fehaciente a pesar de pertenecer ellos mismos a culturas distintas, el caso muestra cómo la cultura organizacional se reproduce en este tipo de equipos, frente a contextos culturales externos a la organización, que interactúan y afectan a la misma. El ejemplo que trae Priya es por demás interesante considerando que, en este caso, la cultura organizacional y los valores igualitarios de la organización Accenture imperaron por sobre la cultura de India y su sistema de castas⁸.

Como se mencionó anteriormente en previas secciones, el clima organizacional difiere de la cultura organizacional ya que el primero, como plantea L. Karpf es un artefacto de la segunda. El clima demuestra mayor variación basándose en distintos factores de apreciación. Uno de los factores subjetivos, entre otros, es la cultura nacional a la que se pertenece; quienes forman parte de una organización trabajan en un marco organizacional que es formado por el enfoque de gestión sustentado en una cultura y dentro de él experimentan sentimientos de aceptación, rechazo, bienestar o malestar. Sandra menciona una anécdota que le generó un sentimiento de malestar en su lugar de trabajo: *Me ha tocado compartir reuniones virtuales por ejemplo con colegas de Arabia Saudita que no me hablaban, solo por el hecho de ser mujer y sí le hablaban naturalmente y le respondían a mi colega hombre. En mi caso, si bien primero fue un shock y me hizo sentir incómoda, luego de investigar cómo era el rol de la mujer en la sociedad en general me hizo entender desde donde había venido ese destrato o falta de comunicación. Creo que la información en este sentido impacta positivamente para poder formarnos expectativas de comunicación certeras y claras y no frustrarnos.* En este punto, Sandra fue más allá y averiguó en lugar de quedarse solo con su frustración y la indiferencia de sus pares, al interiorizarse más entendió que en ciertas culturas el rol de la mujer es muy distinto a cómo lo es en su propia cultura lo que no le impidió trabajar con ellos y decidió, en tanto estrategia, adaptarse. Probablemente a sus colegas árabes también les haya sorprendido que una mujer les haga preguntas directamente a ellos en lugar de esperar que el colega hombre las hiciera.

⁸ El sistema de castas es una manera particular de estratificación social al que se pertenece solamente a través del nacimiento y se caracteriza por tener un sistema sólido, rígido e inmóvil.



Ahora bien, al tratarse de un equipo virtual global, el cual prácticamente no concurre a la oficina, puede resultar laborioso que la cultura y el clima organizacionales se reproduzcan, cuando se le consultó a Sandra sobre este punto en particular ella respondió: *mi opinión personal es que la cultura se vive, se escucha, se practica, se transpira y se aprende en la oficina. La oficina te da información todo el tiempo; solo hay que estar atento y ponerle atención. Comentarios en los pasillos, chistes o comentarios entre los directivos o personas más senior, cómo tratan estos últimos a los subordinados, cómo se dirige la gente una a la otra, qué se celebra, cómo es el clima que se respira ahí adentro, cómo fluye la colaboración o la comunicación, qué importa más o que se valora más, qué se destaca y qué se oculta, de qué se habla activamente y qué temas eligen hablarse en salas de reunión, cuáles son los momentos del año donde todo el mundo tiene miedo o está emocionado o espera algo. Todo esto se vive en la oficina. Creo que equipos con personas más junior y jóvenes en los primeros escalones de su carrera corporativa necesitan acompañamiento físico en la oficina y un líder que los tenga la mano, los oriente, los acompañe, los reconozca y esté disponible así sea para ir a tomar un café aunque sea un par de días a la semana. Y creo que para personas que ya trabajan hace más años, que ya incorporaron la cultura, que le corre por las venas, que podrían responder cualquier pregunta o dilema con el modo oficial y correcto en la organización... tal vez esos casos sí podrían estar más tiempo alejados de la oficina o incluso trabajar desde otras ciudades y visitar la oficina en momentos clave.*

Sandra hace una distinción basándose en la antigüedad laboral de los colaboradores, es decir, cuánto más tiempo se forma parte de una organización, más se aprende sobre la misma, política de puertas abiertas que intentan demostrar que los líderes son accesibles y que podemos recurrir a ellos en cualquier momento entre otras sólo pueden ser “vivas” concurriendo a la oficina. Como elabora Denison cuando distingue entre cultura y clima, si la cultura son los valores y las presunciones profundamente arraigadas y dados por supuesto, el no concurrir a la oficina, sobre todo cuando los colaboradores se encuentran dando los primeros pasos en la organización, se podría llegar a dificultar casualmente el arraigamiento de estos valores y presunciones los cuales, para los colaboradores con mayor antigüedad que ya hayan pertenecidos a equipos on-site de la misma organización, ya han sido adquiridos previamente y no deberían tener ningún inconveniente en seguir reproduciéndolos.



Los 6 “Core Values de Accenture” están intrínsecamente relacionados con la cultura de la organización como bien detalla su página web:

Nuestros core values forjan la cultura y definen el carácter de nuestra empresa.

Vivimos nuestros core values a través de los comportamientos individuales, y sirven como base para la manera en que actuamos y tomamos decisiones.

CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE

Posibilitando que los clientes se conviertan en empresas de alto rendimiento y creando relaciones estables mediante una actitud receptiva y relevante, y la entrega constante de valor.

UNA RED GLOBAL

Aprovechando el poder de la penetración mundial, las relaciones, la colaboración y el aprendizaje para ofrecer un servicio excepcional para los clientes en los lugares donde operan.

RESPECTO POR EL INDIVIDUO

Valorando la diversidad y las contribuciones individuales, promoviendo un entorno inclusivo abierto y de confianza, y tratando a cada persona de una manera que refleje los valores de Accenture.

LA MEJOR GENTE

Atrayendo, desarrollando y conservando el mejor talento para nuestra empresa, desafiando a nuestro personal, demostrando una actitud positiva y promoviendo un entorno cooperativo y solidario.

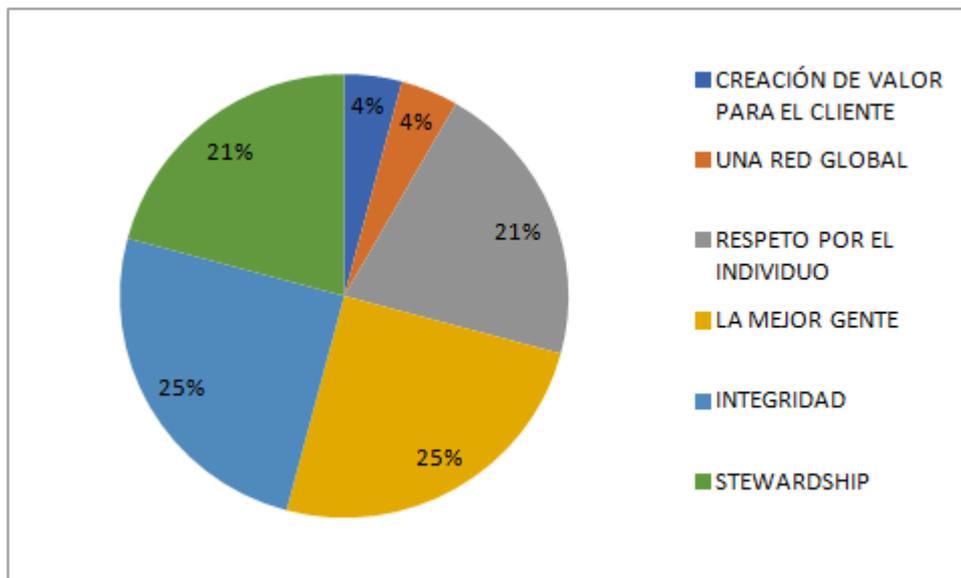
INTEGRIDAD

Siendo éticamente inquebrantables y honestos e inspirando confianza mediante la sinceridad, demostrando coherencia entre nuestro comportamiento y nuestras palabras y haciéndonos responsables de nuestros actos.

STEWARDSHIP

Cumpliendo con nuestro compromiso de crear una empresa mejor, más fuerte y duradera para las generaciones futuras, protegiendo la marca de Accenture, cumpliendo nuestras obligaciones con todos los involucrados, actuando con ética y compromiso, desarrollando a nuestro personal y ayudando a mejorar las comunidades y el medio ambiente mundial.

A los colaboradores se les preguntó si se sentían o no representados en los Core Values de Accenture, todos respondieron que sí y cuando se les preguntó con cuáles la mayoría eligieron “La mejor gente”, “Integridad”, “Respeto por el individuo” y “Stewardship”:



Entre los motivos para elegir estos se destacan:

Según Sandra - *Respeto por el individuo porque aunque tenemos diferencias culturales y de personalidad, todos somos amables y respetuosos con las preguntas y opiniones de los demás. Integridad porque somos honestos y compartimos nuestras opiniones a pesar de que sean distintas a las de otros, y La mejor gente ¡porque todos en Accenture son muy inteligentes y trabajan muy duro para trabajar de la mejor manera todos los días y se nota!*

Joaquín, un analista, eligió Stewardship y cuándo se le consultó por qué, señaló: *Básicamente porque siento que está conectado a un desarrollo sostenible y teniendo en cuenta lo que estamos dejando para las generaciones futuras.*

En palabras de Juan *...definitivamente me siento identificado con “La mejor gente”, ya que su objetivo es bastante similar al que buscamos en nuestro equipo: atraer, desarrollar y retener al mejor talento del mercado.*



Por su parte Kate, una especialista, se siente identificada con *“Integridad”* porque genera *credibilidad y confianza, y eso es importante para mí, tanto dentro como fuera del trabajo.*

En este punto cabe destacar que los colaboradores se sienten más representados con ‘Core Values’ que tengan que ver con la gente, con el trabajo en equipo y con el legado a generaciones futuras, la parte más humana de la organización. Sin embargo, Ana sí ve un obstáculo al momento de reproducir la cultura organizacional en equipos remotos: *Creo que la cultura puede reproducirse cuando hay una base establecida de compartir reglas comunes y conocer al otro. Me parece difícil que se genere a partir de reuniones solo laborales con personas remotas ya que hay mucha menos interacción para cosas no relacionadas a la tarea prescripta, falta (o es menor en realidad) todo lo relacionado a la generación de vínculo de manera informal (pequeñas interacciones, compartir un café o algo así).*

En este punto vemos cómo ella identifica que la falta de contacto humano de forma presencial puede llegar a presentar un impedimento en la generación de cultura organizacional y si, como sostiene Denison cuando define que la cultura organizacional se refiere a valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, estos valores y creencias no necesariamente sean compartidos por todos los integrantes del equipo virtual dado que se encuentran en locaciones remotas y, en la mayoría de los casos, en sus casas, es decir que tampoco viven el día a día de la organización, no comparten ascensores con los líderes ni escuchan rumores en sus pasillos.



7. Conclusiones

En este capítulo intentaré dar respuestas a las preguntas de investigación planteadas al comienzo de este trabajo. En primer lugar, el interrogante principal fue: **¿Cuáles son, desde las perspectivas de los miembros de estos equipos, los desafíos de trabajar en un equipo virtual de trabajo?**

El principal desafío que mencionan los colaboradores es el de trabajar en distintas zonas horarias y cómo eso dificulta el poder participar de reuniones virtuales en horarios que a veces presentan un verdadero desafío. Sobre todo, al no ser parte de un equipo que vaya a la oficina, si además el colaborador estuviera en una zona horaria que no coincidiera con la de la mayoría de su equipo (ejemplo: colaboradores que se encuentren en Australia y que el resto del equipo se encuentre en Europa), se dificulta poder siquiera hablar por chat o enviar un correo electrónico y obtener respuesta en el corto plazo. Esto lleva a una comunicación asíncrona entre los colaboradores ya que muchos de ellos no pueden obtener respuestas inmediatas si no que tienen que esperar que su compañero se conecte, lea el mail y responda.

¿Existen beneficios de conformar equipos globales geográficamente dispersos?

Al respecto podemos destacar que los colaboradores valoran la posibilidad que les brinda el tener opiniones diversas ya que pertenecer a un equipo que se conforme por integrantes provenientes de distintas culturas hace que las soluciones que se brinden sean dispares y que se piense “fuera de la caja”. La diversidad de abordar un problema desde distintos ejes es, sin lugar a dudas, la principal ventaja de conformar este tipo de equipos y de pertenecer a ellos porque si no tuviéramos la posibilidad de escuchar distintas campanas, es probable que se llegue siempre a las mismas conclusiones/soluciones sin poder ver otras mejores o más acertadas. Otro de los grandes beneficios que surgen de la investigación es la flexibilidad, las nuevas generaciones piden a las organizaciones que sean cada vez más flexibilidad y la posibilidad de trabajar “desde cualquier lado” es uno de los grandes beneficios que se mencionan. Para las generaciones más adultas, poder llevar a los niños al colegio, poder recibirlos del mismo es uno de los mayores beneficios que encuentran los padres que forman parte de este tipo de equipo.

¿Cómo son vividas y percibidas cotidianamente las diferencias culturales por las personas que integran estos equipos?



La mayoría de los colaboradores no parecen considerar que las diferencias culturales tengan un impacto en su trabajo ni en cómo se relacionan con los otros, sin embargo sí hacen mención de que existen estas diferencias y que gracias a conocer sobre otras culturas, ya sea en una conferencia con todo el equipo o bien, hablando con una persona en particular, se sienten “más” cerca de colaboradores que puedan estar del otro lado del mundo. Sobre este interrogante creo oportuno destacar que la mayoría de los colaboradores tiene varios años formando parte de la organización por lo que es moneda corriente para algunos pertenecer a equipos culturalmente diversos. Los colaboradores también destacaron que gracias a tener la oportunidad de trabajar con compañeros de otras culturas se informan de asuntos políticos de relevancia en cada país, cosas que otras personas tal vez solo experimenten viajando.

¿De qué forma las diferencias culturales afectan los procesos de comunicación?

Sin dudas aquí en donde entra en juego hablar distintos idiomas y tener que usar el inglés como un idioma puente para que todos los colaboradores puedan entenderse entre ellos mismos, hay ciertas expresiones que son difíciles de traducir o bien los nativos de inglés hablan muy rápido y algunas cosas, por lo tanto no se entienden o no quedan del todo claras. Si bien, para ingresar a la organización tener un buen nivel de inglés es uno de los requisitos no todos se sienten cómodos hablando todo el día en este idioma, sobre todo cuando las conversaciones se vuelven sobre temas personales y cuando expresiones idiomáticas o chistes pueden llegar a aparecer. Cuando hablamos de liderar este tipo de equipos, más allá de que los colaboradores no encontraron grandes diferencias en materia de competencias necesarias para liderar, sí encontramos que en este tipo de vínculos en donde más hay que desarrollar la confianza y el interés por entender la cultura de los supervisados.

¿Qué incidencia tiene la comunicación virtual en estos equipos de trabajo?

Aquí es donde vemos la falta de comunicación no verbal en este tipo de equipos de trabajo, la comunicación siempre es por chat, correo electrónico, o en el caso de las conferencias (o llamadas) rara vez es con cámaras donde se puedan observar gestos o expresiones faciales, en este tipo de equipos no tenemos más opción que confiar 100% en lo que se dice y no en cómo se dice, es decir, todo lo que queda por fuera de la palabra o el discurso. Como un gran recurso los colaboradores hacen uso tanto de las conferencias (o llamadas) como así también de los correos electrónicos, es decir, del discurso oral, donde podemos escuchar inflexiones o



bien detenernos en los silencios y también en el discurso escrito a donde podemos volver en casos de dudas o bien, donde tenemos un recuento de lo hablado anteriormente.

7.1 Reflexiones finales

En carácter de integrante de un equipo global virtual me gustaría mencionar como un desafío el aislamiento al que se exponen los integrantes de este tipo de equipos ya que no tienen contacto con otros compañeros de trabajo de manera presencial, sí por chat o por correo electrónico aunque esto no reemplaza el contacto humano, el almorzar diariamente con los compañeros ni tampoco tener actividades fuera del horario laboral. Para muchos la flexibilidad que propone este tipo de trabajo, en algún punto puede subsanar esta carencia, es decir, la posibilidad de estar en el hogar para recibir a los hijos o bien de evitar el tener que trasladarse hasta la oficina. Hay muchos beneficios asociados a trabajar de manera remota y sin duda muchos de los colaboradores prefieren la posibilidad de trabajar aunque sea uno o dos días a la semana desde sus hogares.

Por otro lado me gustaría hacer mención a un ingrediente clave de la “cultura Accenture”: La meritocracia, en el 2016 la organización no eliminó el proceso de evaluación de desempeño sino que lo rediseñó: Performance Achievement fue presentado como una revolución en la gestión de talento en Accenture, un cambio de paradigma donde abandonamos los puntajes y donde el foco era el colaborador: sus necesidades, sus aspiraciones y sobre todo su propio desempeño (y no aquel que era superior al de sus pares) los que iban a moldear su carrera (y su bono) en la organización. La cultura cambiante de Accenture fue sin dudas uno de los principales motivos por los cuales el cambio fue impulsado y fue bien recibido por la mayoría de los colaboradores, es inconcebible pensar que una organización tan dinámica tenga prácticas tan obsoletas. Más allá del cambio en la forma de evaluación de la organización se dejó en claro que se iba a seguir premiando la meritocracia, es decir que no dejábamos de responder por los resultados que pudiéramos obtener de manera individual. Trabajar de manera remota por lo tanto no tendría impacto en la evaluación de desempeño (ni en las posibilidades de ascenso) dado que el colaborador estaría respondiendo por resultados propios y no tanto por resultados en equipo. Es decir que la forma de recompensar a los colaboradores hace propicio el trabajar de manera remota.



Por último me gustaría hacer mención a las dificultades que surgen en la comunicación en equipos multiculturales sobre todo haciendo hincapié en colaboradores que pertenezcan a distintas culturas de contexto alto. Contrariamente a lo que se puede pensar, es decir, que las dificultades podrían aparecer cuando una persona perteneciente a una cultura de alto contexto se comunica con una persona perteneciente a una cultura de bajo contexto, las dificultades surgen cuando dos personas de distintas culturas de alto contexto se comunican: (Mayer, 2014, p. 55): En un equipo multicultural, la mayoría de los malentendidos se producen entre personas que provienen de dos culturas de alto contexto con raíces completamente diferentes, como los brasileños que se comunican con los chinos.

7.2 Para futuras investigaciones

Sería pertinente analizar el impacto que tiene trabajar de manera remota y en soledad todos los días durante toda la jornada laboral, qué tipo de consecuencias trae trabajar sin conocer personalmente a los compañeros de trabajo ni compartir un mismo espacio físico. Mucho se ha hablado en los últimos años sobre los beneficios que trabajar desde la casa trae a los colaboradores pero también muchas empresas han decidido suspender este beneficio, por ejemplo en 2013 la CEO de Yahoo, Marisa Mayer, decidió suspender esta política sosteniendo que “para ser el mejor lugar de trabajo, la comunicación y la colaboración serán importantes, así que necesitamos trabajar codo con codo. Por eso es crítico que estemos presentes en nuestras oficinas”⁹.

Otro de los puntos a investigar es si este tipo de equipos tienen mayor índice de rotación que equipos donde todos los integrantes se encuentran en la misma oficina y pueden llegar a desarrollar relaciones de amistad, compartir tiempo fuera de la oficina, fuera del horario laboral. Más allá de verse o no representados por la cultura organizacional, los miembros de los equipos convencionales experimentan un sentido de pertenencia más alto con la organización que aquellos miembros de equipos virtuales. Intentar descubrir si los niveles de compromiso son más o menos altos en qué equipo.

También podría investigarse sobre los distintos niveles de confianza existentes en un equipo convencional versus los niveles de confianza en un equipo virtual. Es decir, si todas las

⁹ <https://www.abc.es/tecnologia/noticias/20130303/abci-marissa-mayer-teletrabajo-yahoo-201303011957.html>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



técnicas ofrecidas por los distintos autores han surtido efecto. ¿Son estos equipos más rentables que equipos on-site una vez que se genera el mismo nivel de confianza?



8. Referencias bibliográficas

- Aguirre Baztán, S. Á. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, 2(2).
- Aguirre Baztán, S. Á. (2004). La cultura de las organizaciones. Ariel.
- Appadurai, A. (2001). *La modernidad desbordada*. Buenos Aires: Fondo de cultura económica.
- Baba, M. (1999). Dangerous liaisons: Trust, distrust, and information technology in American work organizations. *Human organization*, 58(3), 331-346.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Boivin, M., Rosato, A., & Arribas, V. (2004). Constructores de otredad. *Buenos Aires: Antropofagia*.
- Canclini, N. G. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad*. Barcelona: Gedisa.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional*. Sudamericana,.
- El mapa cultural. Resumen. Recuperado de <https://www.getabstract.com/es/resumen/el-mapa-cultural/24020>
- Ensinck, M. G. (5 de junio de 2016). *Diversidad cultural: el desafío más actual de las empresas globales*. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1905845-diversidad-cultural-el-desafio-mas-actual-de-las-empresas-globales>
- Farías Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23(52), 85-103.
- Fernández, J. O. (2007). *La Expresión oral: oratoria moderna, presentaciones orales efectivas, técnicas, ejercicios*. Lumiere.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.). (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gil, F., & Alcover, C. M. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid. Alianza Editorial.



- Gil, F., ALCOVER, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. I. R. I. A. M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1).
- Gratton, L. (2011). Cambio de naturaleza. *HSM Management*, (3), 86-91.
- Grimson, A. (2002). *Las sendas y las ciénagas de la 'cultura'*. La Plata, Universidad de La Plata, 55-75.
- Hall, E. T. (1973). *La dimensión oculta* (Vol. 6). siglo XXI.
- Hall, E. T. (1990). *El lenguaje silencioso* (No. 080 L6 v. 32). Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. México.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, Geert (2010). *Cultures and organization: software of the mind*, Edit. Mc Graw-Hill, London.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). La disciplina de los equipos. HSM Management.
- Kenyon, P. (15 de octubre de 2000). *Gap and Nike: No Sweat? BBC News*. Recuperado de <http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/panorama/archive/970385.stm> .
- Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones* (No. 658.45 K92 1995). Addison-Wesley Iberoamericana.
- Marchiori, E. y Hatum, A. (28 de junio 2017). *Teletrabajo: el fin de un sueño*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/teletrabajo-el-fin-de-un-sueno-nid2037533>
- Melamed, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Planeta Argentina.
- Meyer, E. (2014). The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business. Public Affairs.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 2011.
- Quindimil, Diego (2007). LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES. Material de la II Cátedra de Psicología del Trabajo. Facultad de Psicología. UBA.
- Rico, R., Bachrach, D. G., Sánchez-Manzanares, M., & Collins, B. J. (2011). The interactive effects of person-focused citizenship behaviour, task interdependence, and virtuality on team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 700-726.



Rico, R., Cohen, S. G., & Gil, F. (2006). Efectos de la interdependencia de tarea y la sincronía en las tecnologías de comunicación sobre el rendimiento de los equipos virtuales de trabajo. *Psicothema*, 18(4).

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

Sánchez, J., & Tejero, B., & Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1 (3), 374-397.

Sawa, D. (25 de marzo de 2019) *Extreme loneliness or the perfect balance? How to work from home and stay healthy*. Recuperado de: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/mar/25/extreme-loneliness-or-the-perfect-balance-how-to-work-from-home-and-stay-healthy>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Van Morlegan, L. y otros (2016). *Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa*. Thomson Reuters. La Ley.

Watson, W., Kumar, K., & Michaelsen, L. (1993). *Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups*. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256593>

Wright, S. (1998). La politización de la cultura. *Anthropology Today*, 14(1), 1-19.



9. Anexos

CUESTIONARIO ENTREVISTA “Global Virtual Teams”

<https://goo.gl/forms/d1aCjM0YT8bE4Vhw2>

- 1) ¿Cuáles pensás que son los mayores desafíos de ser parte de un equipo globalmente disperso?
- 2) Trabajando con gente de otras culturas, ¿sentiste que alguna vez hubo un malentendido que surgió porque la lengua materna es distinta a la de tu interlocutor? Ejemplificá.
- 3) ¿Creés que es mejor tener calls o enviar correos electrónicos? ¿Por qué?
- 1) ¿Te sentís identificado con los "core values"? ¿Con cuáles? ¿Por qué?
- 2) ¿Cómo describirías la cultura "Accenture" o el "Accenture way"?
- 1) ¿Te gusta trabajar con gente de otras culturas? ¿Por qué?
- 3) ¿Cómo te interiorizás con la cultura y costumbres de otros miembros del equipo?
- 1) ¿Crees que ser parte de un equipo virtual tiene beneficios? ¿Por qué?
- 2) ¿Pensás que trabajás mejor en tu casa o en la oficina? ¿Por qué?

RESULTADOS ENTREVISTA “Global Virtual Teams”

Martina, analista, de nacionalidad argentina, entre 25 y 34 años con antigüedad laboral de 2 a 5 años (entrevistado el 8 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

cultural

barrier

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

Yes

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

when you want to translate, some proverbs and the meaning it's not the same

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

have calls, trying to explain and show with examples

Do you feel identified with Accenture's Core Values?



Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

integrity, stewardship

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

multicultural, silo's processes, specialization, protection

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

To open my mind with new ideas, ways of doing things, learning about other cultures.

How do you get to know other team member's cultures and customs?

Asking and asking.

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

Yes, it opens your mind.

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

Both, personal interaction is good for meetings. Working from home helps to concentrate better with other distraction.

Ana, gerente, de nacionalidad argentina, entre 35 y 44 años con antigüedad laboral de 5 a 10 años (entrevistado el 8 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

Diferencias culturales, expresiones idiomáticas, la comunicación es solo verbal, en algunos casos la tecnología.

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

Yes

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

algunas palabras pueden ser "rude" on otro idioma o sin un contexto adecuado.

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

Las llamadas siempre te dan la oportunidad de "leer" silencios, pero dependiendo del tema a tratar es que decido si hago call o mando un mail.

Do you feel identified with Accenture's Core Values?



Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

Respect for the individual, Stewardship, Best people, creo que todas contienen una estricta relacion con ayudar al otro en cualquier aspecto.

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

Es hacer la cosas de la manera correcta, mitigando riesgos y ayudandose a crecer mutuamente.

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

Abren mi mente, enriquecen mi conocimiento y me ayudan a ver otros puntos de vista.

How do you get to know other team member's cultures and customs?

charlas, reuniones.

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

los distintos puntos de vista, el uso de la flexibilidad, la apertura mental.

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

dependiendo del trabajo, pero diría que en general prefiero reuniones presenciales, pero diria que alcanzo una mayor concentración en casa

¿Crees que los lideres remotos deberían desarrollar habilidades distintas que los líderes que comparten el mismo espacio físico con sus subordinados? ¿Por qué? ¿Cuáles? –

Creo que en general no. Quizás algo que este relacionado al manejo del tiempo y el poder generar espacios para la comprensión de situaciones que pasa el subordinado en un contexto diferente pero todo lo relacionado a la empatía y capacidad de comprensión se mantiene (aunque varie la forma en que se expresa).

¿Cuáles crees que son los mayores desafíos de tener un jefe de otra cultura? –

Comprender usos y costumbres de la cultura del subordinado, entender cosas quizás pequeñas del día a día y el contexto en el cual se maneja (económico, social).

La forma de comunicación solo virtual teniendo un líder que se encuentra en otro lugar físico, ¿presenta algún desafío no antes mencionado? – Sí, hay mucha menos interacción

para cosas no relacionadas a la tarea prescrita, falta (o es menor en realidad) todo lo relacionado a la generación de vínculo de manera informal (pequeñas interacciones, compartir un café o algo así).



¿Crees que la cultura de la organización se reproduce en los equipos virtuales o, para que se reproduzca correctamente es necesario que el equipo vaya a la oficina? – Creo que puede reproducirse cuando hay una base establecida de compartir reglas comunes y conocer al otro. Me parece difícil que se genere a partir de reuniones solo laborales con personas remotas por lo mencionado en la respuesta 3.

Agustina, analista senior, de nacionalidad argentina, entre 35 y 44 años con antigüedad laboral de 5 a 10 años (entrevistado el 8 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

The cultural differences that appears un how people workshop different , specially with deadline and the time difference ir hoy hace to workshop together

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

Yes

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Don't remember but I know that I asked with the meaning I knew and she explained the difference.

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

If you have same English level ir you have to Share graphs, or both see a same screen in order to discuss the subject I prefer calls. For confirmations and reassure Things, i prefer emails.

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

"With stewardship because I believe we all have to leave a good sign of our legacy of our passage through where we have been and be remembered for that, thus perpetuating in time, our example or way of being. I feel also identified with Best People as is the the base of any company where it will be reflected in its results, the quality of the people who have working in it."

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?



With flexibility, understanding and results oriented.

Do you like working with people from other cultures?

Maybe

Why?

If you also have a local team, is better for me due to my personality. I think that having only a global team you lose a very valuable thing that is the real connection between persons.

How do you get to know other team member's cultures and customs?

By talking, and asking in a respectful way, exchanging experiences.

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

If you are an isolated person, yes.

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

In a mix. In the office I like working with persons and at home on my own.

Sandra, gerente, de nacionalidad estadounidense, entre 35 y 44 años con antigüedad laboral de 5 a 10 años (entrevistado el 8 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

Culture differences - interpretations and working styles that differ

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

Yes

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Thankfully most people ask clarifying question if something is unclear, but this is not always the case. Some countries treat deadlines differently and interpret deadlines as guidelines rather than actual hard stop dates.

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

Calls. Emails are easier to be misread and calls allow for immediate clarifying questions. The best way is to do both - have a call and follow-up with an email summarizing the conversation and decisions made.

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why



Respect for the Individual because even though we have cultural and personality differences, everyone is kind and respectful of others questions and opinions, Integrity because we are honest and speak up with differences of opinion, and Best People because everyone at Accenture is very smart and works very hard to do their best work every day and it shows!

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

Driven - Accenture is a very results driven company. Yes it can be intense and fast paced, but it is also very respectful, listening to everyone's opinions equally.

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

I love the variety of ideas different cultures bring to the table.

How do you get to know other team member's cultures and customs?

We have had fun part of team meetings devoted to sharing aspects of the different cultures and customs. We also learn by asking questions on calls and even googling when a team member mentions something on a call (example the chocotorta cake in Argentina).

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

Yes, it broadens our knowledge and understanding. It brings new ideas and ways to do things to projects. Personally it helps us learn more about the world around us and what is going on across the globe (many political things I would not be aware of if I were not part of a global team).

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

Since our team is located all over the world, working from home is better because it allows more flexibility to take calls outside of normal business hours with minor disruption to your life. If the majority of the team was located in one place, then I feel going to the office would work better because you could have more face to face interactions and quickly stopping at another's desk. In terms of where I work best, it depends upon what you are used to. We get into our rhythms in either location.

Do you think remote leaders should develop different skills than leaders who share the same physical space with their subordinates? Why? Which?

I believe that the basis of good leadership does not distinguish between remote or face-to-face. That is, certain basic issues such as being empathetic, knowing in depth the person led (motivating, enthusing, worrying whether inside or outside the company, what excites him,



what causes he supports, etc.) are applicable to any leadership modality. To this is added a good communication, adapt the leadership style to each person in charge, be clear when setting priorities and evaluate them, among others. Everything that I understand as the basics in any leader-led relationship applies to both modalities. But I do believe that the virtual modality requires a greater variety of skills or issues to be considered by the leader, such as long-distance commitment management, trust and performance evaluation, necessary communication (synchronous versus asynchronous and more complex in the case of spindles). very different schedules), overcome cultural barriers or even more to know and be interested in the culture of the leader. On the other hand, well managed and based on a culture of trust and evaluation by results can work excellently well, even better than face-to-face and generate better results for both the person and the business. And badly managed I also think it can mean more problems than face-to-face.

What do you think are the biggest challenges that come from leading people from other cultures?

having a boss from another country and with other cultural patterns is complex, especially in cultures very different from one's. It implies investing much more time in forging that link, getting to know each other in depth first as people and then as professionals, understanding that the ways of working and customs in this sense can vary and much from one case to the other even with issues as basic as the schedule of lunch. The biggest challenge is to see it as a problem or a source of conflict instead of an opportunity to enrich yourself day by day. No one should impose their forms, their preferences, their schedules or even their cultural patterns, but together they must forge their own patterns of inter-relation to create their own sub-culture as the best version of the integration of the culture of both. . And this also applies to heads of other generations and other cultures, for example, which adds more complexity. In my personal opinion, I have had bosses and peers from several different cultures, currently my boss is English for example, and each of those links gave me, made me grow, expanded my points of view, took away prejudices that maybe I could even have from some countries and made me a better professional and better leader too. It all depends on what we choose to focus on. I understand that it is always more what unites us than what separates us and that from each person who crosses our professional work we can learn and nurture ourselves.

Does the way of virtually communicating for you as a leader, present a challenge not mentioned before?



Yes, it presents several challenges. There are more direct cultures and they come to the point and there are other cultures that are much more social, they worry about more personal issues and they give more "turns" to pose some point, like our culture in America for example. There are certain issues or issues that in some countries are not addressed and are not addressed in a workplace and it is necessary to know them and be informed in advance so as not to offend anyone or make them feel uncomfortable. There are certain cultures where certain religious aspects are very present and interfere with communication in various aspects such as the caste culture in India, the jearchies in the East or even the role of women in society in the Middle East or India. I have had the opportunity to share virtual meetings, for example, with colleagues from Saudi Arabia who did not speak to me just for being a woman and if they spoke to me naturally and answered my male colleague. In my case, although first it was a shock and it made me feel uncomfortable, after investigating what was the role of women in society in general, it made me understand from where that lack of communication or lack of communication had come. I believe that the information in this sense has a positive impact in order to form clear and clear communication expectations and not frustrate us.

Do you think that the culture of the organization is reproduced in the virtual teams or, so that it is reproduced correctly, is it necessary for the team to go to the office?

My personal opinion is that culture is lived, listened to, practiced, breathed and learned in the office. The office gives you information all the time; you just have to be careful and pay attention. Comments in the corridors, jokes or comments between managers or seniors, how the latter treat subordinates, how people go to each other, what is celebrated, what is the climate that is breathed in there, how it flows collaboration or communication, which matters more or is valued more, which is highlighted and hidden, which is actively discussed and which topics are chosen to be discussed in meeting rooms, which are the times of the year where everyone is afraid or is excited or expected something ... etc ... all this is lived in the office. I think that teams with more juniors and young people in their first steps of their corporate career need physical accompaniment in the office and a leader that has them in hand, guides them, accompanies them, recognizes them and is available to go and take a Coffee ... even a couple of days a week. And I think for people who have been working for years, who have already incorporated culture, who run through their veins, who could answer any question or dilemma with the official and correct way in the organization ... maybe those cases could be more time away from the office or even work from other cities and visit the



office at key times. But in my personal opinion, again, that people work together, have fun together, get frustrated, fight and have to manage that discomfort and solve it together, celebrate, go to happy hours or any social integration activity ... always going to generate a much more powerful link and will integrate the culture much faster than if it only had a virtual role without face contact of any kind.

Juan, analista, de nacionalidad argentina, entre 25 y 34 años con antigüedad laboral de 0 a 2 años (entrevistado el 8 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

"I think there are 2 big challenges when working in a geographically dispersed team. First, the language, in order to communicate with people from a wide variety of countries, we need to use a "bridge" language, in our case is english, and while all our team members are fully capable on english, it certainly isn't the mother tongue for a lot of us and I think that somewhat limits our communication, as the less knowledgeable on the language will be keen to participate less on team meetings. Secondly, the level of affinity, closeness and camaraderie might be lower or less powerful compared to an on-site office team, as there are less opportunities to chat about non-work related stuff, hang out outside of the office, etc."

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

No

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

If given the choice, I think it's definitely better to send emails, as it gives more time to come up with the proper wording, provide examples and share screenshots. Some team members are more shy or timid to speak out loud on team meetings but that doesn't mean their contributions aren't significant.

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why



As a Total rewards team member I definitely feel identified with the Best people core value, as it's goal is pretty similar to the one we aim for on our team, attracting, developing and retaining the best talent on the market.

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

Overall, I think they want employees to feel valued, this is reflected on their flexible shifts, the truly human "mantra", the conduct counts policy, etc.

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

They may have a different mindset and way of doing things that we don't have. I think diversity is a really powerful tool. What's normal or "expected" changes depending the different cultures, and something they consider normal may be something that really seems to be out of the box thinking for us.

How do you get to know other team member's cultures and customs?

Oftentimes there's space to do this on team meetings, specially those not so work-related, with "Getting to know X team member" sections for example, those are a good way to know the particularities of team members from different cultures. Other way, is just to chat with them, show interest in them and ask them how they're doing, this exchange itself is very enriching, as a simple conversation contains several cultural elements.

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

It definitely does, in fact it might be even better than working with an on-site office team only, as it provides a wider range of possibilities, different perspectives and a global know how.

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

I feel less pressure and more comfortable working at home, I feel that my work is more productive as I have more time to focus and less distractions. Plus I find it really troublesome to go to the office, since the public transportation conditions are so bad, it really takes me a while to slow down from that intensity.

Amy, especialista, de nacionalidad estadounidense, entre 35 y 44 años con antigüedad laboral de 2 a 5 años (entrevistado el 8 de noviembre de 2018).



What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

Build a personal relationship without being intrusive. It can be a thin line, and people have different levels of sharing.

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

Yes

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Colleagues asked for things in a vague way, and created a bit more work.

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

Personal calls help a lot, better than emails when working on projects.

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

people are the best, we all respect each other greatly, stewardship, we are truly one global network, best team in place

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

inclusive, diverse, collaborative

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

learning and growing for all, see different approaches

How do you get to know other team member's cultures and customs?

call, speak, collaborate, ask open questions and listen, really listen

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

yes, working around the world, different times work in our advantage, more learning, see multiple perspectives

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

home, but love to go to the office once a week or so, for local participation, local connection, physical connection with colleagues



Carolina, especialista, de nacionalidad argentina, entre 35 y 44 años con antigüedad laboral de 2 a 5 años (entrevistado el 8 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

Communication

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

Maybe

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

Calls, because is more fluent

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

Easy to feel comfortable with

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

Because gives you more understanding of those cultures

How do you get to know other team member's cultures and customs?

Talking with other countries people

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

Yes, because you can learn more about other cultures without knowing other countries

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

depends on the day

Gabriela, analista senior, de nacionalidad argentina, entre 35 y 44 años con antigüedad laboral de 5 a 10 años (entrevistado el 8 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?



Assertive communication is the biggest challenge

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

Maybe

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Non verbal communication is a big missing part. Also, do not know other culture particularities contribute in misunderstandings

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

Calls and better if we use webcams

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

Respect for the Individual and integrity are the base to built great teams!

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

Focus on innovation and future

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

Diversity! You never get bored

How do you get to know other team member's cultures and customs?

Asking to colleagues or looking for information

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

Value creation could be exponential if we get over communication issues, diversity is a big benefit if we know how to take advantage of it

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

Both, working at home is very comfortable but it is important to have some time to met colleagues personally

Joaquín, analista, de nacionalidad argentina, entre 25 y 34 años con antigüedad laboral de 2 a 5 años (entrevistado el 8 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?



The different time zones and some differences in the cultures
When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

No

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

It depends on the situation but I prefer to send E mails in most of the situations. I think it takes less time and it's easier to answer any questions that might appear.

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

Stewardship, Integrity and client Value creator. The first one is basically as I feel that is connected to a sustainable development and taking into consideration what we're leaving for future generations. Integrity because I think that is the most important think that a Company (or a individual) can have in their lives, as being able to act from a solid and well grounded basis. The last one is regarding of each of us trying to do our best, and by doing that I feel like we're helping each other within our team.

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

As a way that of doing things related to the company's core values. I feel that is a nominalization of something that isn't quite clear, and in my opinion it's really close to the core values that I described on my previous answer

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

I think it makes our approach more flexible and it allows creative ways of doing things

How do you get to know other team member's cultures and customs?

By talking about those in different situations, there isn't a specific way within our team for this (maybe there is but it feels kind of artificial to me, and not the best approach for doing this).

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

Yes, because these teams are way more flexible than the ones locally base in Argentina in every sense. I also think that in the local ones the networking is way more important than the



actual performance, I think the global ones seem to be more meritocracy driven than the Argentina ones

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

it depends on the kind of task. When it involves solitary work, I feel better at home most of the times

Kate, especialista, de nacionalidad estadounidense, entre 45 y 54 años con antigüedad laboral de más de 15 años (entrevistado el 9 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

Getting everyone from the team together on a call due to different time zones

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

No

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

I feel this is a personal preference and it depends on who you plan to speak to and how comfortable you are speaking with them so it varies for me depending on who I am contacting.

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

Yes - especially with integrity because it builds credibility and trust and those are important to me both inside and outside of work.

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

I would describe it as ever changing. It adapts with the times.

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

I have learned so much from the diversity of people I have worked with here over the years.

How do you get to know other team member's cultures and customs?



I am not afraid to ask others about themselves and am never surprised at how much a person will share with you once asked.

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

Yes - I get to experience so much culture and diversity on a daily basis that most people can only hope to experience on their travels.

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

My preference is working from home and I work better from home because I can start my day earlier and not waste time commuting. It also allows me the work/life balance I need with having teenage children as I feel its important to be present in their lives during this age and working from home allows for that. I also see the benefits of getting together in person as it forces you to stop multitasking and really pay attention.

Clara, especialista, de nacionalidad argentina, entre 25 y 34 años con antigüedad laboral de 2 a 5 años (entrevistado el 9 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

Good and fluid communication.

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

No

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

I prefer emails, if we can not understand, I go to a call.

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

Respect for Individual.

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

The culture of Accenture is very rich and diverse and is in constant transformation towards modernity and vanguard.

Do you like working with people from other cultures?



Yes

Why?

Because you always learn something new and cultivate the wait capacity and tolerance.

How do you get to know other team member's cultures and customs?

Through individual or group talks, for example when there is a special date.

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

Yes, it has benefits in the operative time because it covers more than only one work schedule.

It also has benefits because different perspectives are obtained.

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

I work better at home because I concentrate and perform more and better.

Sharon, especialista senior, de nacionalidad estadounidense, entre 25 y 34 años con antigüedad laboral de 10 a 15 años (entrevistado el 9 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

Time Zones. Also, adjusting to cultural differences in communication styles

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

Yes

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Phone conversations can become tricky when both sides are trying to speak thru an issue, however, this is where it is best to step aside and utilize email. Leaves both parties a chance to review and clearly understand the words.

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

Both...Emails are better as it allows thorough and clear description of what is needed. However, you must also be open to calls to clarify any misunderstanding thru the written word and keep verbal communications a priority, even if for informal discussions, in an effort to make sure your personality shines thru as is not lost in email.

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?



Collaboration

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

Variety of Insight and Intellect is beneficial to all

How do you get to know other team member's cultures and customs?

Talking with them and of course googling when necessary!

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

Yes, exposure to different ways of thinking, approaches to the work products. In addition, because we deal with data and compensation that is global, it is good to have a global view and insiders perspective for some countries.

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

Home - more productive, less distractions, more flexibility and therefore acceptance of calls at different hours to accommodate others.

Maria, especialista senior, de nacionalidad filipina, entre 35 y 44 años con antigüedad laboral de más de 15 años (entrevistado el 12 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

Time overlaps

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

Yes

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Sometimes the terms used are not clearly understood because words used do not translate directly in the local language. Or sometimes cultures have an indirect communication style and cannot say "No" in calls and that causes misunderstanding when they suddenly say No through email.

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

Calls are better as you can ask and hear intonation, etc. that helps w/ understanding.

Do you feel identified with Accenture's Core Values?



Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

Best People. I work with a lot of great people who has the best ideas, energy and intentions and I believe they make Accenture great.

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

The Accenture culture is its openness to embracing and leading with change, with its focus on creating leaders at all levels.

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

I learn a lot from different cultures and how they work.

How do you get to know other team member's cultures and customs?

From asking about it, if they have holidays, I ask what it is for and how they celebrate, etc.

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

Yes, the work from home aspect of it is very much appreciated as I have small kids who I can spend more time with (instead of commuting I can have breakfast with them etc.).

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

At this stage in my life (I have small kids) I love working from home but it was initially hard when that program started. But it always made more sense as the people we interact with are in different time zones and our meetings are either very early or late.

Mercedes, especialista senior, de nacionalidad argentina, entre 35 y 44 años con antigüedad laboral de 5 a 10 años (entrevistado el 15 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

really getting to know the members deeper than work related

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

Yes

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example



facial language says a lot more than words some time, this gets lost and may leave to misunderstanding

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?

it really depends, if I need a serious talk I prefer a call, for ordinary work I prefer an email

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

Truly Humana - its really focused in the employee work life balance

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

Really focused on the employee, in both aspects, professionally and personally

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

I feel I grow and learn a lot

How do you get to know other team member's cultures and customs?

We share lives experiences as part as our monthly calls

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

Yes, mostly because it gives you the opportunity to work remote and flexible

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

both

Priya, gerente, de nacionalidad india, entre 45 y 54 años con antigüedad laboral de 0 a 2 años (entrevistado el 29 de noviembre de 2018).

What would you say are the biggest challenges when working in a geographically dispersed team?

Biggest challenge for me would be working with the different time zones

When working with people from other countries, have you ever felt a misunderstanding took place as a result of speaking different mother tongues?

No

If your answer is "yes" or "maybe", please provide an example

Do you feel it's better to have calls or send emails? Why?



It depends on the reason. Sometimes things are easily explained in a call.

Do you feel identified with Accenture's Core Values?

Yes

If your answer is "yes", please state with which ones and why

Respect for the Individual and Integrity

How would you describe Accenture's culture or the "Accenture Way"?

Very diverse, open and friendly. I feel comfortable in voicing my opinions or concerns if any. I remember one particular incident when there was an opportunity to promote a woman in my team, she was working very hard so we decided to promote her to a leadership role. The only problem we had was that she worked with a male team member and he belonged to a higher caste so she could not be his boss. We had many discussions on what to do but it all came to: she deserved the promotion and he didn't so we decided to move him to a different role and promote her.

Do you like working with people from other cultures?

Yes

Why?

I find it fascinating to learn how other countries work compared to the US.

How do you get to know other team member's cultures and customs?

I get to know them through our team meetings.

Do you think being part of global virtual team has benefits? Why?

Yes because I get to interact with many different countries as opposed to being restricted to an office

Do you feel you work better at the office or at home? Why?

I work better at home since I have more flexibility in dealing with the various time zones. There are also less restrictions when working at home and no commuting.

Do you think remote leaders should develop different skills than leaders who share the same physical space with their subordinates? Why? Which?

In my opinion, different skills are not necessarily required to effectively lead remote teams, but a level of mastery of certain competencies is required more intensely than in situations where the same physical space is shared. I believe that the synthesis of the competencies that any leader of remote teams must master to be effective are 1) knowledge of the subject



("know your stuff"); 2) Trust in team members; 3) Control ability (know your stuff, trust and check). Interpersonal relationship skills and understanding of diverse cultural standards.

What do you think are the biggest challenges that come from leading people from other cultures?

Be effective in influencing (and, at the same time, being influenced) through cultural barriers

Does the way of virtually communicating for you as a leader, present a challenge not mentioned before?

Absolutely. While it is undeniable that technology makes a huge contribution when it comes to integrating culturally distant teams, it does not replace some phenomena that are key to effectively leading in a virtual environment. It goes through the level of trust generated by face-to-face relationships. There is a "decline" when technology is used to replace a face-to-face relationship.

Do you think that the culture of the organization is reproduced in the virtual teams or, so that it is reproduced correctly, is it necessary for the team to go to the office?

This is hard. I think the answer is that it depends on the weight of the corporate culture. In general, if we talk about well-established organizational cultures, I believe that a greater sense of corporate culture is achieved than in cases where this element is less strong. But there is always an important component to a greater or lesser extent of the national culture.