

Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Retos de Comunicación - en equipos-Globales Virtuales. Liderando Personas Alrededor Del Mundo

Autor: Wilson Garcia (2021)



EQUIPOS GLOBALES VIRTUALES

Los equipos globales virtuales generalmente se refieren a personas dispersas por todo el mundo que trabajan en un proyecto común utilizando tecnología electrónica[3] para colaborar y comunicarse con una interacción mínima cara a cara, ahorrando tiempo (un día de trabajo en un proyecto puede ser de hasta veinticuatro horas debido a las horas de trabajo con equipos repartidos por todo el mundo), dinero (ahorros en tarifas

aéreas, hotel y gastos porque ahora los miembros del equipo no tienen que viajar, entre otros), beneficiándose de empleados excelentes y talentosos, brindando respuestas rápidas a los cambios del mercado y, si se gestiona correctamente, mejorando la capacidad de toma de decisiones y resolución de problemas. En el 2016 se estimaba que más del 85% de los profesionales de alguna manera interactuaban con equipos globales virtuales, para el 2020, debido a la pandemia se podría decir que el 100% de los profesionales trabajaron de manera virtual, con equipos virtuales locales, regionales o globales.

Si bien la definición de Chen y Messner[4] es específica para equipos de ingeniería virtual globales, mencionemosla aquí, un equipo global virtual es “un grupo de individuos dispersos geográficamente organizados a través de tecnologías de la información y la comunicación que necesitan superar el espacio, el tiempo, los aspectos funcionales, organizacionales, nacionales y barreras culturales para la realización de una tarea de ingeniería específica”. En este caso, eliminar “ingeniería” ayuda a obtener una definición más genérica que se aplica a muchas industrias.

Las tecnologías de la información como el correo electrónico (Gmail, Outlook, etc.), los sitios web para colaboración (Slack, Teams, Jira, etc.), los sistemas de videoconferencia (Zoom, GotoMeeting), las conferencias telefónicas y las comunidades virtuales electrónicas (Google Docs, Trello, etc.) ayudaron a las empresas a crear equipos globales virtuales que alcanzan capacidades desconocidas hace años, aumentando su eficiencia[5]; pero estos equipos también vinieron con muchos otros desafíos.

Un equipo virtual global se crea “sobre la marcha” y normalmente no tiene una historia o futuro común, se extiende por el mundo (con personas de diferentes culturas y ubicaciones) pero con características importantes: siempre la comunicación es electrónica, los miembros del equipo normalmente son los mejores en su campo, y la existencia del equipo es temporal, lo que provoca una falta de confianza y deficiencias de comunicación debido a diferentes barreras.

Un buen ejemplo de equipos globales virtuales es cómo un nuevo mouse

insignia[6] fue desarrollado por la gente de Logitech en Irlanda (diseño), Suiza (ingeniería eléctrica), California (marketing e ingeniería de software), Taiwán (herramientas) y China (fabricación). Y ese es solo un ejemplo de colaboración global, pero los eventos globales en 2020 llevaron a las personas a trabajar desde casa, creando equipos virtuales básicamente en todas partes y creando un nuevo entorno en el que casi todos en nuestro planeta se familiarizaron con las herramientas de conferencias web y colaboración virtual de una manera utilizada por equipos globales virtuales desde hace ya varios años.

Existen diferentes tipos de estos equipos globales virtuales dependiendo de sus roles y objetivos, mencionemos algunos de ellos.

a. *Networked Teams*: este es el tipo de equipo que se utiliza para lograr una meta o tarea específica, tendrá miembros del equipo multifuncionales geográficamente dispersos y con diferente experiencia para discutir un tema o problema desde perspectivas amplias, y debido a que la mayor parte del tiempo se compone de miembros de fuera de las organizaciones, estos miembros del equipo se agregan o eliminan según sea necesario o cuando

DESAFÍOS

Trabajar en un equipo global virtual implica muchos desafíos para los humanos y plantea muchas preguntas. ¿Cómo trabajar con una persona en otro país? ¿Cómo crear preguntas y dar respuestas en un lenguaje cortés “local” comprensible para el destinatario? ¿Puede existir confianza entre personas que nunca se conocieron? ¿Esperan que todas las personas participen en una conferencia telefónica o videoconferencia? ¿Cómo traducir ideas del idioma nativo al lenguaje común del proyecto? ¿Todos comprenden la discusión o sus resultados?

Los equipos globales virtuales sufren de una falta de contacto cara a cara; lo que significa que faltan cosas básicas como el tono de voz, el movimiento de los ojos y los signos corporales (gestos con las manos y expresiones faciales) durante las conversaciones, y otros beneficios como el acceso inmediato a los líderes o jefes (incluso durante las llamadas de videoconferencia, ya que todos tratan de no ser una distracción); además, a veces los miembros del equipo trabajan en proyectos adicionales teniendo más responsabilidades en su trabajo diario.

Muchos obstáculos surgen dentro de los equipos, esto es normal y parte del proceso, pero en equipos que trabajan cara a cara muchas situaciones y problemas se pueden discutir y resolver directamente, pero en equipos virtuales problemas como la confianza, la motivación individual, la competencia, gestión, cultura, infraestructura técnica, puntos comunes, entre otros son más difíciles de tratar; algunos de estos inconvenientes fueron presentados hace unos años en un artículo en el Project Management Journal por Palitha RK.^[8], y se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 1 - Inconvenientes de los equipos virtuales

Inconvenientes
Comunicación ineficaz en ausencia de comunicación cara a cara
Pérdida de la visión de proyecto: los miembros pueden no conocer las metas y el objetivo con claridad.
Es posible que la estructura no se ajuste a la organización o al entorno operativo
Resistencia a la naturaleza desestructurada de los equipos
Costo adicional por configurar oficinas remotas
Demasiados miembros son posibles en un equipo
Falta de informes permanentes o los informes no están disponibles de forma centralizada
Falta de visibilidad del trabajo de los miembros del equipo, incluida su carga de trabajo y progreso.
Los conflictos suelen ser invisibles y complejos, incluso pueden ser específicos del sitio.
El control de calidad es difícil
Es posible que algunos miembros no sean aptos psicológicamente para equipos virtuales
La supervisión, el seguimiento y la gestión del desempeño son difíciles
Exigir la gestión de múltiples zonas horarias, diferentes culturas e idiomas.
Requerir el desarrollo de habilidades de los empleados en aplicaciones especiales de soporte de equipos virtuales

Requerir el desarrollo de habilidades de los miembros individuales para trabajar en equipos virtuales.

Debido a que la totalidad de los miembros de un equipo global virtual en raras ocasiones se logran ver cara a cara, y muchas de las veces los gerentes de proyecto nunca se reúnen en persona con miembros del equipo o con otros gerentes, estos equipos globales terminan con muchas dificultades para administrar y liderar personas, generar confianza o mejorar la colaboración, y por tanto las personas terminan trabajando bajo premisas incorrectas. Aquí, las barreras culturales, la dispersión lingüística y las tradiciones locales entran en juego con diferentes conceptos y significados de una tarea cumplida, buen desempeño y sentido de urgencia.

En los equipos globales virtuales, casi todos los miembros del equipo provienen de una cultura diferente y con eso una forma diferente de entender los conceptos del trabajo en equipo. Además, pueden tener diferentes formas de administrar la autoridad; por ejemplo, los estadounidenses no tienen problemas para cuestionar a sus superiores; pero para culturas jerárquicas

como la de Malasia, la autoridad es sinónimo de respeto; en las organizaciones turcas, la delegación es mínima y la toma de decisiones central es su distinción; las culturas individuales tienden a dar más prioridad a las victorias individuales que tienen prioridad sobre los objetivos del grupo, y los miembros del equipo de la cultura colectiva prefieren sacrificar sus objetivos en beneficio de los objetivos, valores y necesidades del equipo[9].

Las diferencias de zonas horarias que restringen la comunicación a determinadas horas también pueden crear problemas en los equipos globales virtuales; por ejemplo, como lo mencionan Lee-Kelly and Sankey en su ensayo[10], los miembros del equipo en occidente indirectamente esperaban que los miembros de los países asiáticos estuvieran disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana, sin tener en cuenta que las personas en Asia tendrían quedarse hasta tarde en la noche debido a que estas conferencias virtuales se planearon en horarios no adecuados para ellos, reduciendo de esta manera la empatía entre los miembros del equipo. Créame, es muy difícil concentrarse o lograr que sus compañeros de equipo se concentren cuando es tarde en la noche, después de un largo día y además cuando otros miembros

La tecnología ayuda a los miembros del equipo global virtual a reemplazar su interacción cara a cara trabajando como un puente que ayuda a llenar ese vacío, y brinda más opciones a cada miembro del equipo porque los lleva a tener más flexibilidad y capacidad de respuesta, pero también crea frustraciones, especialmente cuando los miembros del equipo utilizan correos electrónicos, debido a diversos problemas, como por ejemplo: problemas entre servidores de correo que no se comunican entre sí, rechazando correos electrónicos de personas ubicadas en diferentes países o continentes o porque llegan a carpetas de correo no deseado (spam), o simplemente porque los receptores no entendieron la urgencia de la respuesta, pero igualmente porque el correo urgente se le envió a una persona que ya está en la cama disfrutando su sueño; de la misma manera los miembros del equipo deben entender que las demoras en las terminar las tareas serán siempre problemáticas y frustrantes, pero especialmente cuando las tareas que debían terminarse por personas en una zona horaria del este y que aún siguen pendientes pueden causar la pérdida de un día completo de trabajo de su compañero en el oeste, pues el correo con la notificación apropiada nunca llegó.

del equipo están comenzando el día en el otro lado del mundo con su café de la mañana a la mano y listos para empezar su trabajo, y esperando a que usted participe al cien por cien en la reunión.

Mucha gente piensa que la comunicación electrónica facilita el trabajo de los equipos globales virtuales, pero a veces crea un callejón sin salida; por ejemplo, en las culturas occidentales los correos electrónicos son parte de su vida, pero para algunas culturas asiáticas, el correo electrónico puede crear problemas porque prefieren otro tipo de comunicación; otro ejemplo mencionado por Lee[11] muestra que los coreanos y japoneses solían preferir el fax (tal vez estoy pasado de moda aquí) que el correo electrónico porque es más fácil para ellos escribir en papel que usar computadoras debido a los caracteres en su idioma, también la mayoría de la gente de países asiáticos (porque crecieron bajo las tradiciones del confucianismo) les resulta difícil escribir correos electrónicos porque tienen que respetar a sus superiores y autoridades en cualquier tipo de comunicación.

En otras ocasiones surgen más problemas cuando todos asumen que cada miembro del equipo está familiarizado con la herramienta de colaboración (software) utilizada en el proyecto, pero qué sucede cuando la persona no conoce el software, tal vez algunos miembros están usando una versión anterior o simplemente porque la versión del software está en su idioma local en lugar del idioma común del proyecto (por ejemplo si usa Windows su icono de Inicio -"Start"- se encuentra en la parte de abajo a la izquierda, pero si Windows está en idioma arábico, el mismo se encontrara en la parte de abajo a la derecha), y en otras ocasiones porque el servidor de colaboración no estaba funcionando antes de cualquier reunión importante y la información necesaria sobre la reunión se almacenó allí, o también cuando falla la conexión a Internet en uno lado o el otro creando intermitencia en las comunicaciones; en estos casos siempre recomiendo (si es permitido por el equipo de seguridad) tener una copia local por lo menos de los archivos que se usaran en la reunión.

También surgen inconvenientes cuando los miembros del equipo solo usan la funcionalidad de chat, aquí una persona que escribe lento puede encontrar que un comentario publicado por ella o él durante una conversación virtual ya no es relevante porque otros miembros más ágiles con el teclado ya responden y se mueven a otro asunto[12]; pensemos por un minuto que algunos de los miembros del equipo usan un teclado que no es inglés, como en América Latina y especialmente en países de Asia y Medio Oriente; como ejercicio haga una búsqueda en Internet de teclados en un país con un idioma diferente al suyo y revise los resultados; y aunque los teclados QWERTY de EE. UU. están ganando cada día más adeptos, aún puede encontrar teclados con caracteres del idioma local; ahora imagínese como escribir rápidamente en Inglés por ejemplo mientras usas un teclado que está en otro idioma como el mandarín.

Y sin mencionar los problemas de motivación que puede traer el trabajo a distancia, durante la pandemia de 2020 encontré personas atrapadas en hoteles o apartamentos (debido a las cuarentenas), completamente aisladas

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

Los proyectos exitosos se basan en una sólida comunicación entre los gerentes de proyecto, los miembros del equipo y las partes interesadas, especialmente en un equipo global virtual, pero la falta de interacción cara a cara puede causar una mala comunicación y una confianza mínima o nula entre los miembros del equipo; además, diferentes zonas horarias y barreras culturales pueden causar problemas dentro del

del mundo exterior por largo tiempo y en lugares desconocidos (pues no lograron viajar de regreso a sus casas); sin ese entorno para encuentros casuales o conversaciones no planificadas y confiando solo en reuniones de proyectos virtuales para interactuar con otras personas; qué hacer en esos casos para mantener el contacto con cada uno de los miembros del equipo de una forma u otra para evitar que se sientan desvinculados de él. Este aislamiento ayuda a que la contribución y participación en el equipo se vaya reduciendo con el tiempo pues es difícil para el individuo motivarse a sí mismo al no tener la retroalimentación apropiada que sí se logra cuando estas en un ambiente de colaboración presencial, aunque no siempre se note, es importante que alguien (sea un compañero o su jefe) mire su trabajo por encima del hombro y le diga que tan bien lo está haciendo o le dé un consejo para mejorarlo; ese tipo de retroalimentación no se tiene en un equipo virtual a menos que usted se tome el tiempo de compartir con alguien su trabajo, pero como interrumpir a alguien por un momento, sin saber si la otra persona está ocupada o tomando un breve descanso, cuando no lo puedes ver?

equipo del proyecto[13].

Los equipos locales no sufren estos problemas porque las interacciones diarias cara a cara abren posibilidades para crear un ambiente de oficina y la confianza necesaria en otros miembros del equipo elevando los niveles de entendimiento entre ellos. Pero como se ha mencionado, en los equipos globales virtuales, toda la comunicación es electrónica y las posibilidades de nunca conocer en persona a otros miembros del equipo son casi del cien por cien; con ello desaparecen los canales de comunicación tradicionales como el lenguaje corporal; entonces, una excelente comunicación entre los miembros del equipo virtual es el factor clave para tener un alto impacto en el éxito de cualquier proyecto.

Los equipos globales virtualmente conectados trabajan la mayor parte del tiempo a través de comunicaciones electrónicas escritas que tienen ventajas y desventajas. La comunicación escrita proporciona ventajas para los hablantes no nativos porque tienen tiempo para investigar, para proporcionar una mejor explicación de sus ideas y para traducir cualquier información recibida

a su lengua materna en su propio momento; también para hablantes nativos porque pueden interpretar las comunicaciones recibidas a su propia velocidad, pero por otro lado, esto puede ser la base para una mala interpretación de las ideas porque los miembros del equipo para los cuales el idioma del proyecto no es nativo traducirán estas comunicaciones a su lengua materna de la manera que lo deseen[14][15], y veces el mensaje real se pierde debido a coloquios o acrónimos usados por la persona que escribió el mensaje electrónico que pueden ser malinterpretados por el receptor. También debe tener en mente que mientras miembros del equipo duermen otros están trabajando, creando emails entre otros documentos; por consiguiente, cuando un miembro del equipo en una zona horaria del oeste inicia su día puede tener cientos de correos electrónicos esperando por ser leídos e interpretados lo cual se puede volver tedioso, lento y laborioso para algunas personas.

En los equipos globales virtuales, el director del equipo debe comunicarse todos los días con los miembros del equipo para mantener el conocimiento del proyecto, aumentar la confianza entre los miembros del equipo y eliminar

No es la intención seguir repitiendo lo mismo, pero es necesario entender que la comunicación constante es importante para los equipos globales virtuales porque ayuda a aclarar problemas y confusiones aumentando el desempeño dentro de los miembros del equipo, produciendo un ambiente positivo donde todos se sienten importantes para el desarrollo de cada tarea, llevando al equipo a alcanzar metas con frecuencia[17]. Sin embargo, la belleza de la tecnología es que todos los días nos presenta nuevas soluciones a viejos problemas, y una de ellas es la videoconferencia, que

malentendidos. Pero en una videoconferencia o llamadas telefónicas privadas, los hablantes no nativos no tienen el tiempo necesario para traducir una conversación sin la presión de responder de inmediato, lo que aumenta la complejidad de los proyectos debido a malas interpretaciones en las discusiones; llevando a un desarrollo incorrecto de tareas y acciones gracias a estas interpretaciones incorrectas, especialmente cuando las personas tienen menos fluidez en inglés (que es el idioma más común usado en equipos globales virtuales). Sobre este caso y citando un ejemplo de McDonough[16]:

Hay una cantidad significativa de malentendidos cuando usamos conferencias telefónicas, faxes, ese tipo de cosas. Durante el transcurso de una reunión por teléfono, todos pueden actuar como si estuvieran de acuerdo, luego irse y hacer el trabajo de una semana y luego regresar y descubrir que, "bueno, no sabíamos que realmente querías decir eso". (p.384).

nos presenta ventajas a la hora de realizar reuniones virtuales pero también desventajas, sobre todo cuando tenemos reuniones con grupos grandes, lo cual facilita que algunos participantes solo hagan presencia en la reunión, si participan en ella y así puedan salirse con la suya sin estar completamente comprometidos[18], pueden revisar sus correos electrónicos y terminar perdiéndose conversaciones enteras y creando la típica, "perdón, ¿puedo repetir la pregunta?".

la autocategorización".

Las diferencias culturales pueden crear muchos problemas para los equipos globales virtuales, comenzando con culturas colectivas versus individuales donde cada cultura ha desarrollado a lo largo de los siglos su propia complejidad y comportamiento social, y donde cada individuo se ve afectado por muchos factores culturales (nacional, organizacional, político, profesional, religioso). Por ejemplo, la franqueza de los estadounidenses puede ofender a otras culturas más sensibles; además, algunas culturas europeas y algunas asiáticas tienen dificultades para mantener su respeto por las jerarquías cuando utilizan idiomas no nativos para comunicarse con otros miembros del equipo. Igualmente, la ausencia de comunicación cara a cara puede ser difícil para culturas donde las señales visuales son importantes, en equipos globales virtuales la gente depende principalmente de la comunicación electrónica, y esto puede ser difícil de manejar en algunas culturas porque al inicio de proyecto puede ser que nadie o muy pocos hayan trabajado entre ellos anteriormente, y quieren comunicarse directamente con otros miembros del equipo para tener la oportunidad de ver la expresión de

INTERACCIÓN INTERCULTURAL

En los equipos globales virtuales, la comunicación diaria es importante para mantener la integridad y una buena interacción para resolver problemas, pero como lo mencionan Jarvenpaa y Leidner[19], "Los individuos de diferentes culturas varían en términos de su comunicación y comportamientos grupales, incluida la motivación para buscar y revelar información individualizada y la necesidad de participar en

su cuerpo, pero al mismo tiempo, una vez que el equipo ha creado confianza, evitar el contacto facial ayuda a reducir las señales culturales que pueden ser confusas para las personas de otras culturas.

Ya mencionamos que el inglés es el idioma común utilizado en los equipos globales virtuales, lo que ayuda a las personas con diferentes idiomas nativos a comunicarse con otros miembros del equipo[20] pero no proporciona soluciones, facilita la comunicación, pero crea interpretaciones locales porque no todos los miembros del equipo tienen el mismo conocimiento de inglés (recuerde que no todos los miembros de equipo necesariamente llevan hablando el idioma de proyecto desde su nacimiento y puede ser su segundo o tercer idioma), lo que ralentiza las conversaciones porque el intercambio de información lleva más tiempo y aumenta los problemas de traducción que se derivan de malentendidos y malas interpretaciones. La diversidad cultural crea una falta de comunicación que se refleja en la falta de confianza y la identidad mínima del equipo; diversos estilos de escritura en inglés llegan influenciados por traducciones locales, y la falta de precisión aumenta los desafíos; porque los hablantes de inglés no nativos tendrán que interpretar

estos aparecen después de la implementación, pero los occidentales quieren solucionar los problemas antes de la implementación.

Hagamos un ejercicio usando la palabra “torre” e imaginemos la primera imagen que se le ocurra, ahora pregunte lo mismo a personas de otros países, ¿cree que un francés pensará en algo parecido a la Torre Eiffel de París, o un italiano tal vez conteste con la Torre de Pisa, incluso busque imágenes en el internet con su motor de búsqueda favorito, y revise los resultados, ahora piense en cuántas palabras pueden ser malinterpretadas por personas en otros países; ¿Sabes que la gente en Estados Unidos usa la palabra ‘Apartment’ y la gente en Inglaterra y Australia usa ‘Flat’?; estos ejemplos son muestran las posibles interpretaciones con una par de palabras comunes; pero igualmente es importante tener en cuenta quien está al otro lado de la línea o quienes forman parte de la audiencia, en este caso siempre he usado como ejemplo lo que le pasa a Carter en una de las escenas de la película *Una Pareja Explosiva 3* (o *Rush Hour 3* por su nombre en inglés); vaya a YouTube y busque “*Rush Hour 3 Sensei Yu*” (aquí uno de los links que puede encontrar <https://www.youtube.com/watch?v=dU4lYcN6zEY>); es una escena cómica donde

las comunicaciones con hablantes nativos varias veces, por ejemplo, para algunos estadounidenses el tono germánico directo y puntiagudo es difícil de separar en las conversaciones pero es un estilo cultural.

Cada miembro del equipo interpretará cualquier comunicación usando su propio estilo, igualmente un empleado con habilidades lingüísticas avanzadas tendrá dificultades para comunicarse en las reuniones del equipo global virtual pues tendrá que esperar que otros con menos habilidades terminen su traducción e interpretación. Por ejemplo, los kenianos, antes de responder a cualquier comunicación escrita impersonal, deben comprender el contexto de su relación con el destinatario debido a sus antecedentes culturales[21]. Estas traducciones acortan las ideas y generan un gran nivel de pérdida de información en el medio cuando los miembros del equipo intentaron comprender qué significa la comunicación real. Además, las diferencias culturales se reflejan en la ética del trabajo porque mientras que la gente del hemisferio occidental trabaja duro durante el horario laboral, la gente del Oriente trabaja después de las horas, lo que los lleva a quedarse en su oficina en horas no normales porque quieren solucionar problemas cuando

Carter no presta atención al lugar donde se encontraba, nunca entendió el nombre del maestro (Yu) y su ayudante (Mi) y termino confundido y ofuscado; ahora trate de escucharla cerrando los ojos, y pregunto: si no la hubiera visto antes cree usted que también cometería el mismo error de Carter en una audiokonferencia?

Recuerde que la comunicación es bidireccional, pero el remitente debe tener la capacidad de expresar ideas en una forma que el destinatario pueda comprender según su origen cultural para evitar problemas de comunicación; todo esto afecta el desarrollo normal del proyecto porque reduce la confianza y la identidad del equipo, creando problemas dentro de los miembros del equipo que aumentan sus problemas porque tienen que dedicar más tiempo a entenderse cuando hablan o escriben.

Otro ejemplo, mencionado por Shachaf[22], es sobre cómo la gente de Japón y China normalmente no son directos en su comunicación, y otros miembros del equipo de Estados Unidos e Israel estaban confundidos esperando respuestas de ellos; también los japoneses querían que las conversaciones

electrónicas sean más formales y respetando la estructura organizativa del equipo, pero los estadounidenses son más personales en su estilo de escritura; entonces la pregunta era cómo responder a un estadounidense de manera respetuosa, cortés, pero también esto planteaba problemas cuando los miembros del equipo japonés incluían en sus respuestas la cadena de mando incluso en ocasiones en las que no era necesario según sus socios estadounidenses y solo porque para los japoneses es una mentalidad cultural.

Incluso la gente 'asume' que los hablantes de idiomas comunes siempre se entienden, usemos un ejemplo, la palabra inglesa *"avocado"* se traduce normalmente al español como *"aguacate"* (puede usar su traductor para confirmarlo) pero esa palabra no se usa en países como Chile o Argentina, porque en esos países al aguacate le llaman *"palta"*, aún recuerdo en una de mis visitas a Santiago de Chile la cara del mesero que no me entendía cuando le pedía más aguacate en mi ensalada. Además, si visita Texas o algunos de los estados del sur de los Estados Unidos, tendrá la oportunidad que algún lugareño le diga *"Howdy"* cuando lo vea a usted, ¿pero sabe lo

que eso significa? solo están usando una contracción coloquial del ¿Cómo estás?. Esos son solo algunos ejemplos de problemas de comunicación incluso cuando se usa un lenguaje "común" y es aquí donde es esencial que los líderes del proyecto mejoren y creen una comunicación efectiva para reducir los malentendidos durante la ejecución del proyecto.

Como líder del proyecto, deberá educar a los miembros del equipo sobre la jerga del proyecto, establecer un sistema de medición estándar específico (recuerde que el sistema de medición de Estados Unidos es diferente al resto del mundo), educarlos en la forma de cómo administrar la información compartida, y sobre todo el ser conscientes y sensibles a la diversidad cultural, variar el horario de las reuniones para adaptarse a diferentes zonas horarias, ayudar a identificar intereses mutuos, hacer que los miembros del equipo trabajen juntos y encontrar formas de interactuar socialmente en un entorno virtual, también enviar material crítico a todos y garantizar que comprenden claramente los objetivos del proyecto; si no es poco, yo diría que es mucho trabajo adicional, pero por eso como líder de un proyecto en un equipo virtual global es importante que usted tenga esa mentalidad y

experiencia para tener en cuenta todos estos factores adicionales que debe manejar.

ELEMENTOS A CONSIDERAR

Al comenzar a trabajar en un equipo global virtual, es muy importante reconocer la complejidad de interactuar con diferentes personas y sus culturas, cómo perciben el tiempo de libre; anteriormente hablamos un poco sobre los días no laborables (días festivos) y cómo son diferentes en cada país, pero también es bueno considerar que durante la época de vacaciones habrá miembros del equipo

cuya preferencia es desaparecer y desconectarse por completo (por ejemplo, los miembros del equipo europeo podrían estar completamente fuera de contacto durante un mes o más durante la temporada de verano), mientras que otros continuarán (en sus vacaciones) respondiendo correos electrónicos y asistiendo a reuniones a través de herramientas de colaboración (más común en los norteamericanos). O quizás habrá miembros que decidan no tomarse vacaciones porque no quieren quedarse atrás en sus actividades y ser vistos como el eslabón más débil del equipo de trabajo.

Mi recomendación, en este caso, es crear un calendario (o agenda) global maestro al que pueda acceder todo el equipo, para ello puede usar el calendario de SharePoint o cualquier otra solución de calendario basada en la nube al que su equipo pueda conectar y revisar fácilmente en cualquier momento, en dicho calendario el equipo podrá capturar los feriados (días festivos) locales para cada país o región (recuerde que países como Canadá y Australia tienen feriados regionales que no aplican a todo el país) y el tiempo de vacaciones para cada uno. Esto brindará mejores oportunidades para programar las tareas del proyecto y los entregables y también es

una oportunidad para crear vínculos de equipo adicionales, mostrando aprecio por otras costumbres y culturas, ya que para algunas culturas las fiestas religiosas pueden impedir que las personas participen en actividades relacionadas con el trabajo o incluso no observar días festivos como la Navidad o el Día de Acción de Gracias (común para los norteamericanos).

El trabajo de un líder en un equipo global virtual es asegurar que la comunicación sea fluida, al hacerlo reducirá los niveles de estrés, evitará conflictos y problemas y los entregables serán a tiempo, como se discutió debe tener claro los objetivos de cada reunión virtual y sesiones de colaboración, asegúrese de que su equipo comprenda sus objetivos y expectativas, también asegúrese de identificar a los facilitadores adecuados (ya que no puede estar en todas las reuniones), fomentando el diálogo abierto y brindando retroalimentación para guiar a su equipo a través de tiempos difíciles.

Asegúrese de que todos tengan acceso a usted (como líder) y aunque para las reuniones de equipo selecciono herramientas de colaboración específicas, debe mantenerse abierto a usar alternativas, recuerde que al hablar persona

Cuando se tiene la oportunidad de seleccionar una herramienta para la colaboración virtual, debe pensar, además de los objetivos del proyecto, en como facilitar el trabajo de su equipo, recuerde que ellos están trabajando en lugares remotos y tal vez solos, actualmente existen diferentes herramientas que le permiten a todos trabajar de manera sincrónica de manera virtual en el mismo documento o documentos (ejemplo Office 365, o Google Docs) o en la misma plataforma para discutir ideas (miro, stomboard, liveboard, whiteboard, etc.) o administrando las actividades del proyecto (Hive, Jira, Trello, Writke, SmartSheet, Asana, entre otras); el uso de las mismas permite tener a su equipo interactuando en tiempo real de manera efectiva, incrementando su participación y motivación pues se sentirán que están en la misma área de trabajo.

En uno de mis últimos proyectos de fusión y adquisición tuve la oportunidad de tener a todo el equipo en Houston por unos días y logramos planear la primera fase del proyecto, pero debido a restricciones de viaje, para la segunda fase tuvimos que hacer la planeación de manera virtual, para

a persona, cada individuo se siente más cómodo usando algo que maneja sin problemas, en estos días (he escrito este libro en el año 2021) tenemos muchas herramientas como WhatsApp, Discord, Zoom, Teams, Slack, entre otras, no necesita tenerlas todas, pero intenta establecer un terreno común para ese tipo de llamadas individuales.

Al planificar su proyecto, cualquier líder tiene muchas alternativas, algunas proporcionadas para la empresa en la que trabaja, otras por su consultor; pero independientemente de la herramienta seleccionada, debe asegurarse de que todos tengan acceso a dicha herramienta y también brindarle la capacitación adecuada; créanme, he estado involucrado en proyectos en los que hubo grandes retrasos porque la gente no sabía cómo usar la herramienta de colaboración, especialmente cuando se distribuye la herramienta a la gente semanas o meses después del inicio del proyecto, o cuando incorpora nuevos miembros y no están familiarizados con la misma. Hasta ahora no he tenido este problema, pero también tenga en cuenta las restricciones o disponibilidad de herramientas de colaboración en ciertos países debido a restricciones sociopolíticas. ello seleccione Stomboard, después de una corta capacitación, y propia planeación del horario para las reuniones teniendo en cuenta la ubicación de los miembros del equipo (Australia, India, UK, US – de costa a costa-, al igual que Canadá) logramos llevar a cabo sesiones apropiadas para la lluvia de ideas, crear las acciones y el plan de trabajo necesario; si, tengo que ser honesto, como ya habíamos hecho un ejercicio similar de manera presencial con la mayor parte del equipo, llevar a cabo estas sesiones virtuales no fue tan complicado; pero logramos el objetivo gracias a que seleccionamos la herramienta adecuada.

Cuando trabajas cara a cara, crear la vinculación es menos complicado, puedes llevar a el equipo a un bar, a jugar bolos, u otros juegos deportivos, tienes muchas posibilidades, pero cuando todos están en diferentes ubicaciones tales posibilidades no están disponibles; entonces hay que ser creativo, mi sugerencia es programar encuentros sociales virtuales de vez en cuando; donde las personas pueden discutir temas fuera del trabajo, por ejemplo, un tema de tendencia regional o global, o explicar el significado de unas vacaciones entrantes, tener juegos virtuales, incluso puede crear un

chat especial dentro de su sitio de colaboración donde las personas pueden discutir temas fuera del trabajo, no todo debe estar relacionado con el trabajo en equipos globales virtuales; sorprenda a su equipo y tome una de sus reuniones semanales y cambia el tema de discusión, use la mitad de la reunión para discutir otra cosa, verás los beneficios a largo plazo.

Durante uno de mis últimos proyectos globales, me sorprendió cuando nuestro consultor inició un juego al inicio de la reunión, esos primeros 15 minutos fueron diferentes, se podía sentir un nuevo entorno después del juego, créanme, veníamos de una serie de reuniones consecutivas ese día y todos estaban cansados y estresados; estaba preocupado por la próxima reunión con los consultores, nuestra energía y nuestro estima estaba bajo, pero cuando la reunión comenzó y especialmente después que el equipo se involucró en el "juego virtual", y algunas risas más tarde, estábamos revitalizados y listos para seguir adelante con una actitud completamente diferente, fue un cambio de juego, que permitió continuar en una forma más efectiva.

También es importante que no se sienta cansado durante las reuniones, créame, estar todo el día con el auricular (o los audífonos) en la cabeza (y orejas) no es agradable y después de un cierto número de horas sus oídos quieren descansar, por lo tanto establezca un día u horas en las que usted y / o su equipo no debería tener reuniones, si, suena difícil pero es importante; nuestros oídos necesitan descanso, nuestra espalda, para quienes están en la silla todo el tiempo y nuestras piernas y cuerpo también; al intentar maximizar el tiempo en el que personas de diferentes partes del mundo pueden participar al mismo tiempo en una reunión, nos olvidamos del número de horas que esa persona o personas han estado trabajando, cuando usted tiene reuniones en su escritorio, una después de la otra, ni siquiera tiene tiempo ni para ir a la cocina a tomar un café o para ir al baño; por eso es importante que usted y su equipo tenga un descanso de al menos 10 minutos antes de la reunión o al final de la misma; y si es una reunión de más de dos horas, organícela para que tenga las pausas adecuadas durante la misma.

Trabajando con un equipo global virtual puedes llegar a sentir que no tienes una hora de entrada o de salida y que debes estar conectado todo el tiempo

para poder mantener el ritmo del proyecto; por eso es importante distribuir el tiempo adecuadamente para hacer otro tipo de actividades en las horas de transición como las he llamado, esas horas cuando otros miembros del equipo están almorzando, cenando o simplemente durmiendo al otro lado del mundo o en la costa opuesta (para los norteamericanos) que nos permite desconectarnos igualmente y alejarnos del computador.

EJECUCIÓN DE VIDEOCONFERENCIAS EXITOSAS

Posiblemente al leer el libro has pensado pero en qué mundo ha vivido este autor, muchos de los problemas mencionados se pueden resolver mediante videoconferencias continuas o también utilizando el mundo de la realidad virtual; pero a pesar de eso, encontrarás

el software seleccionado pueda manejar adecuadamente esa cantidad de personas.

Además, asegúrese que se programe a una hora adecuada para todos los participantes, utilice herramientas como el planificador de reuniones del reloj mundial de www.timeanddate.com o www.worldtimebuddy.com para ver los horarios en diferentes lugares del mundo y que le permita determinar si existe superposición en las horas de trabajo; intente programarlas con suficiente tiempo para que cada miembro del equipo pueda proporcionar la retroalimentación adecuada sobre la agenda y la hora de la misma, y si es repetitiva (en un día u hora específico), asegúrese de rotarla de vez en cuando, especialmente si tiene un miembro del equipo en el lado opuesto del mundo.

Como en cualquier reunión, tener una agenda clara es importante, pero en las reuniones virtuales también es necesario tener reglas claras, por ejemplo, todos deben tener sus cámaras encendidas o solo el líder o es necesario solo cuando la persona que está hablando, debe ser su micrófono abierto o cerrado, cuándo y cómo puedo interrumpir para contribuir a la discusión o para

compañeros de trabajo que no tienen cámara de video o no les gusta encenderla en las reuniones, muchas veces solo una parte del equipo las enciende y otros no; entonces, si todos tienen la capacidad de usar cualquier dispositivo electrónico (teléfono inteligente, computadora portátil, tableta, etc.), especialmente cuando la empresa tiene políticas BYOD (Traiga su propio dispositivo), ¿por qué no podemos ser efectivos en la comunicación?

Como se ha mencionado, debe comenzar seleccionando la herramienta correcta para sus reuniones virtuales, hoy la abundancia de tecnología hace que las reuniones sean fáciles y rápidas de configurar, pero es importante preguntarse qué se necesita para que las reuniones de su equipo sean exitosas, ¿qué herramienta brinda la mejor manera de capturar ese porcentaje necesario de lenguaje corporal y tono de voz que permita crear un ambiente productivo en su equipo? ¿qué herramienta brindará las alternativas necesarias como una pizarra (o pizarrón), opciones para enviar archivos rápidamente o compartir la pantalla? Para el segundo punto, considere, como en todas las reuniones, a quién debemos invitar, cuál es la cantidad de personas que deben participar para que sea productiva y sobre todo que

plantear una pregunta. Estas son preguntas simples, pero al mismo tiempo complicadas porque las personas que no están familiarizadas con el software pueden tener problemas al intentar habilitar sus micrófonos o cámaras, distraer al equipo y, finalmente, al intentar responder rápidamente alguien olvidará que su micrófono está apagado, y créanme estas cosas pueden distraerte y para otros serán frustrantes.

Recuerda ser cortés y mantener un tono de voz adecuado, ya que muchos otros tienen auriculares en sus oídos, asegúrate de probar que las cámaras y micrófonos estén funcionando antes de la reunión y si es posible para reuniones importantes tener a mano una alternativa, tanto para el hardware (computadora portátil, teléfono) así como el software que se utilizará en él (Zoom, Teams, Slack), también asegúrese antes de cualquier reunión virtual que su teléfono esté en modo silencioso y que se encuentre en una zona tranquila para evitar interrupciones innecesarias o interferencias.

Si es posible, use algunos de los primeros minutos para interactuar con las, use esos minutos para hablar sobre temas no relacionados con el trabajo;

y cuando sea el momento adecuado, comience la reunión. Una vez que comenzó oficialmente, trate de minimizar las conversaciones que no estén relacionadas con el tema en discusión, es importante mantener a todo el equipo involucrado evitando distracciones innecesarias; si usted es el facilitador es clave crear un ambiente en el que cada miembro del equipo se sienta cómodo y con el poder para participar en la misma, recuerde al inicio de la reunión debe discutir las reglas de la misma; cada una es diferente y existe la posibilidad de tener nuevos miembros en ella. Y no lo olvide, si se va a grabar, debe divulgar dicha información con todo el equipo.

Igualmente recuerde que no todos los países tienen el mismo nivel de vida, si usted vive en Norteamérica o Europa es muy probable que conseguir los equipos adecuados para trabajar de manera virtual sea muy fácil, pero en otros países no es igual; mientras usted puede estar trabajando desde un Starbucks con una conexión de internet adecuada puede que alguien esté en un área incomoda o en un lugar donde la conexión de internet no es muy buena y además tiene que ser compartido por muchas personas; es un error común creer que los miembros de nuestro equipo poseen las mismas habilidades. Finalmente, la seguridad del equipo es muy importante; imponga como regla que nadie pueda participar en sus reuniones mientras está manejando un vehículo (automóvil, motocicleta, o bicicleta, etc.) ; una persona que este al volante no podrá poner atención necesaria ni a la reunión ni a manejar; créame por muy importante que sea el rol de esta persona en la reunión, usted no quiere que algo malo le pueda pasar; en un par de ocasiones me tocó pedirle a personas que abandonaran la reunión porque estaban al volante de un vehículo y que solo regresaran a ella cuando se encontraran estacionadas en un lugar seguro; más aun, un día uno de los consultores quebró esta regla y en el momento que se dirigía al aeropuerto estuvo a punto de tener un accidente, todos en la reunión nos dimos cuenta por el ruido de

herramientas de trabajo que nosotros y no es cierto, no importa que trabajen en la misma compañía, en algunos países, créalo o no, aun es difícil encontrar herramientas básicas (como cámaras, micrófonos o auriculares) a precios razonables o de buena calidad; si usted ha tenido la oportunidad de viajar me dará la razón, inclusive en algunos hoteles de Norteamérica la conexión a internet no es la más eficiente; imagínese lo que usted ha experimentado algunas veces (cuando ha tenido problemas con un internet deficiente), para otros puede ser el día a día; le menciono esto porque es importante que conozca las limitaciones tecnológicas que algunos miembros de su equipo puedan tener, para que así trate de mitigarlas, el tener reuniones eficientes también empieza por ese punto, tener que repetir constantemente lo que se habla porque la conexión a internet no es la adecuada lleva a las personas a limitar su participación en las reuniones, para evitar inconvenientes o para no pasar vergüenzas; también si el micrófono presenta problemas y hace sonidos cada vez que la persona se mueve o habla; he tenido que suspender reuniones porque no le podemos entender a nuestro interlocutor, solo para darle la oportunidad de buscar un nuevo auricular.

las llantas (o neumáticos) cuando freno intempestivamente (nunca nos dijo que se encontraba en carretera y tampoco le habíamos dado importancia al pequeño ruido de fondo que escuchábamos mientras hablaba), por mucho que tratamos, ese fue el fin de la reunión, ya nadie estaba interesado en las discusiones pendientes; todos solo queríamos que esta persona llegara al aeropuerto sana y salva, el tono de la reunión y enfoque de la misma cambió; y por tanto, como su participación era primordial, decidí darla por terminada en los siguientes minutos y la reprogramé para algunos días después (debido a conflictos en las agendas no la pude reprogramar para el día siguiente), lo cual nos causó una pequeña demora en el proyecto.