

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Administración de proyectos con equipos multiculturales y geográficamente  
dispersos (Aspectos humanos y de comunicaciones)

JOHNNY ADALBERTO GUILLEN BRENES

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION  
DE PROYECTOS.

San José, Costa Rica

Marzo 2007

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Master en Administración de Proyectos

---

Yuri Kogan Schmukler. MAP  
DIRECTOR DEL PROYECTO

---

Lic. Manuel Alvarez Cervantes. MAP  
LECTOR

---

Ing. Oscar Luis Vega Antonini. MAP  
LECTOR

---

Johnny Adalberto Guillen Brenes.  
SUSTENTANTE

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a:

Mi esposa Silvia por apoyarme incondicionalmente en todo momento.

A mis hijas Maria Paula y Angélica por no estar con ellas en los momentos de estudio.

A mis padres por ser mis padres.

A Dios por darme la oportunidad de vivir.

## Índice de Contenido

<b>HOJA DE APROBACIÓN.....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 CAPITULO I - INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Problemática.....	2
1.3 Justificación .....	3
1.4 Objetivos.....	3
<b>2 CAPITULO II – MARCO TEORICO.....</b>	<b>4</b>
2.1 Marco Referencial.....	5
2.2 Marco Teórico.....	7
2.2.1 Cultura.....	7
2.2.1.1 Definiciones de cultura.....	7
2.2.1.2 Relativismo Cultural.....	8
2.2.1.3 Falacia ecológica.....	8
2.2.1.4 Tipos de cultura.....	9
2.2.1.5 Importancia de la cultura en el mundo actual.....	11
2.2.1.6 Dimensiones Culturales.....	12
2.2.1.7 Cultura en proyectos.....	17
2.2.2 Equipos virtuales .....	19
2.2.2.1 Características de equipos virtuales.....	19
2.2.2.2 Equipos virtuales en proyectos.....	20
<b>3 CAPITULO III - MARCO METODOLOGICO .....</b>	<b>22</b>
3.1 Fuentes de información.....	23
3.2 Método de investigación.....	23
3.3 Tipo de investigación.....	24
3.4 Herramientas a utilizar.....	24
<b>4 CAPITULO IV – DESARROLLO .....</b>	<b>26</b>
4.1 Dimensiones culturales de Hofstede en proyectos.....	27
4.1.1 Replicaciones al modelo de Hofstede.....	29
4.1.2 Percepción de la desigualdad del poder:.....	31
4.1.3 Individualismo – Colectivismo:.....	34

4.1.4	Masculinidad.....	37
4.1.5	Rechazo a la incertidumbre .....	39
4.1.6	Orientación a largo plazo.....	41
4.2	De la visión a la acción con equipos multiculturales y virtuales (formando el equipo).....	42
4.2.1	Enfrentando el reto .....	43
4.2.2	Desarrollando el equipo.....	45
4.2.2.1	Seleccionar.....	47
4.2.2.2	Formar.....	49
4.2.2.3	Enfrentar.....	53
4.2.2.4	Normalizar .....	55
4.2.2.5	Ejecutar .....	57
4.2.3	Comportamiento del desempeño del equipo. ....	58
<b>5</b>	<b>CAPITULO V - ESQUEMA DE RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>CAPITULO VI - CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>7</b>	<b>CAPITULO VII - RECOMENDACIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>CAPITULO VIII - BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>68</b>
<b>9</b>	<b>CAPITULO IX - ANEXOS .....</b>	<b>71</b>
9.1	Charter del Proyecto .....	72
9.2	Declaración del Alcance .....	74
9.3	Descripción del alcance (WBS) .....	75
9.4	Cronograma.....	76
9.5	Cuestionario Geert Hofstede Versión Español .....	77

## **Índice de Ilustraciones.**

Figura 1. Tipos de equipos de proyectos. Lipnack y Stamps (2000) .....	19
Figura 2. Alineamientos de equipos de proyectos. Walker, Walker y Schmitz (2003).....	44
Figura 3. Fases para desarrollar un equipo trascendente. Walker, Walker y Schmitz (2003).....	46
Figura 4. Etapas de desarrollo del equipo. Guido y Clements (2003) .....	59

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Equipo de proyecto tradicional vrs equipo virtual. Flannes y Levin (2001) .....	20
Cuadro 2. Replicaciones modelo de Hofstede. Hofstede y Hofstede(2005) .....	30
Cuadro 3. Índice de distancia del poder (PDI). Hofstede y Hofstede (2005) .....	33
Cuadro 4. Índice de individualismo (IDV). Hofstede y Hofstede (2005) .....	36
Cuadro 5. Índice de masculinidad (MAS). Hofstede y Hofstede (2005) .....	38
Cuadro 6. Índice de rechazo a incertidumbre (UAI). Hofstede y Hofstede (2005) .....	40
Cuadro 7. Índice de orientación a largo plazo (LTO). Hofstede y Hofstede (2005) .....	41

## **Resumen Ejecutivo**

Las cartas están sobre la mesa, las organizaciones que deseen tener un futuro promisorio deben aprender a trabajar en un mundo cada vez más globalizado, caso contrario, se enfrentarán al estancamiento y paulatinamente a ser relegados por los que sí están preparados.

La competencia es fuerte, muchas empresas está buscando la manera de ampliar sus operaciones y obtener nuevos mercados, existen muchos países cuyas economías crecen rápidamente y es necesario hacer negocios en esos lugares. Las ventajas competitivas de ciertas zonas geográficas hacen necesario el movimiento y la contratación de personal en esos territorios, el hecho es simple: oficinas lejanas con una gran diversidad de culturas. Esta es pues la realidad actual en los negocios.

Cierto es que el mundo se torna cada vez más pequeño pues las tecnologías disponibles hacen que la comunicación sea sencilla, ágil y oportuna, sin embargo, esto no es suficiente. Los equipos de proyectos no pueden asumir que las plataformas de comunicación actuales les brindarán las herramientas para contar con equipos de proyectos exitosos, la gente es quien al final hace que los proyectos sean exitosos, sin embargo la distancia limita el contacto humano, y cuando ese contacto se da, las personas se dan cuenta que hay miembros de su equipo con costumbres diferentes y que no es tan fácil trabajar con ellos.

Las organizaciones deben ser realistas; el ser humano prefiere trabajar con compañeros de su mismo grupo étnico, religioso o político; es difícil dar y recibir confianza de personas que piensan, hablan o visten diferente; los grupos deben confiar para ser exitosos y las barreras culturales no permiten lograr los objetivos grupales de la mejor manera.

Este trabajo parte de una realidad simple, la necesidad de ayudar a los equipos de proyectos a desarrollarse de manera eficiente dentro de este nuevo esquema multicultural y distante. Debido a esto, el principal objetivo es identificar los aspectos multiculturales más importantes que se deben tomar en cuenta para trabajar con equipos de proyectos culturalmente variados y geográficamente dispersos.

También se pretende ayudar a los equipos de proyectos, identificando los aspectos multiculturales que se deben tomar en cuenta al momento de formar los equipos de trabajo, los aspectos multiculturales generadores de conflicto, y sugerir cómo minimizar el impacto negativo de la diversidad cultural y la distancia.



Para lograr estos objetivos se utiliza el método de investigación deductiva partiendo de hechos y resultados generales para aplicarlos al tema multicultural en los proyectos. Las experiencias y el conocimiento, generado por investigadores reconocidos en el campo, son vitales para el logro de los objetivos ya que el conocimiento necesario para sustentar este trabajo no se encuentra en un país determinado. Igualmente se identifican los aspectos más importantes desde el punto de vista de equipos de trabajo virtuales para relacionar aquellos que sean aplicables con el área de administración de proyectos.

La investigación del tema se basa en su totalidad en documentos que recopilan la información obtenida por diferentes autores. Toda esa documentación es utilizada para fundamentar los conceptos teóricos de esta investigación y para formar la base del conocimiento resultante de este trabajo.

Las conclusiones obtenidas brindan un nuevo enfoque que se recomienda sea incluido como complemento en la preparación de los equipos y los líderes de proyectos. Todos los miembros que aspiren a ser parte de un equipo exitoso deben conocer, aceptar, y tomar ventaja de las situaciones especiales que las diferencias culturales y la distancia representan en los proyectos de hoy en día.

Las dimensiones culturales son una guía de apoyo que el líder del proyecto puede utilizar a su favor para identificar los posibles comportamientos de los miembros del equipo y para ejercer el liderazgo y la motivación de una manera más profesional y estructurada.

Con respecto a los equipos virtuales, se concluye que sus miembros deben tener un mayor nivel de compromiso que en un equipo tradicional, pues los problemas de comunicación y la falta de confianza mutua se incrementan. Se identifica la barrera del idioma como uno de los elementos que mayor peso tiene en las comunicaciones a distancia y dentro de un ámbito de diversidad cultural; sin embargo, el dominio de una segunda lengua no asegura el éxito en las comunicaciones. Se concluye además que existen aspectos en los equipos virtuales que son altamente deseables en los equipos tradicionales, como la objetividad en los resultados, la poca existencia de relaciones sociales que afectan el desempeño de los proyectos y la efectividad de las reuniones.

Se recomienda que el líder de proyectos identifique las tendencias culturales de cada miembro de su equipo y las tome en cuenta al momento de planificar y asignar las tareas del proyecto. Los miembros del equipo deben recibir la suficiente capacitación que los haga conscientes de la existencia de las diferencias culturales y el papel que juegan en los proyectos. El líder de un equipo de proyecto virtual debe prestar mucha atención cuando un problema de desempeño o actitud requiera la necesidad de una reunión cara a cara. Un viaje oportuno puede hacer la diferencia entre el éxito o fracaso de un proyecto.

## **1 CAPITULO I - INTRODUCCION**

## **1.1 Antecedentes.**

Cada vez es mucho más común ver que las grandes empresas multinacionales abren operaciones lejos de los lugares que las han visto nacer, ya sea para ubicarse estratégicamente cerca de sus clientes, para aprovechar ventajas territorialmente competitivas que ofrecen otros países, o simplemente en busca de un costo de mano de obra menor; lo cierto es que día con día se observa con gran naturalidad la masiva expansión de las organizaciones alrededor del mundo.

## **1.2 Problemática.**

El rol que juegan las diferencias culturales, y la separación geográfica entre los miembros de muchos equipos de trabajo alrededor del mundo, son elementos que no han sido explotados ampliamente en la administración profesional de proyectos. Los conocimientos técnicos, metodológicos y administrativos son vitales para el éxito de cualquier tarea, no obstante esos aspectos ya se encuentran plasmados en muchos documentos que apoyan esas labores, no así, los aspectos multiculturales que se analizarán en este trabajo final de graduación. A raíz de la rápida propagación de las empresas, los directivos y gerentes se ven en la necesidad de ser lo suficientemente capaces como para coordinar todas las actividades de la organización con grupos altamente heterogéneos en aspectos tales como costumbres, educación, idioma, temperamento, religión, edad, sexo, nivel académico, etc. La administración de proyectos dentro de las organizaciones, no puede dejar de lado esa gran diversidad de elementos generadores de incertidumbre, la cual por naturaleza, ya se encuentra presente en todo proyecto.

### **1.3 Justificación**

Existen muchas metodologías o guías para la administración profesional de proyectos, sin embargo todas se han enfocado a desarrollar aspectos técnicos y metodológicos. Se ha tocado el tema del lado humano cuando se habla del liderazgo que debe tener un gerente de proyectos, sin embargo, no se han analizado los aspectos y problemas multiculturales y de distancia en los proyectos. Se ha dejado de lado el hecho de que son personas las que ejecutan las tareas, y que en un ambiente globalizado, las diferencias culturales y la distancia son elementos que inevitablemente estarán presentes en todo proyecto de carácter internacional.

### **1.4 Objetivos**

El propósito de este trabajo es desarrollar una investigación que cubra los aspectos multiculturales y de distancia en la administración de proyectos; elementos importantes que si no se manejan adecuadamente pueden incidir negativamente en el éxito del proyecto.

Para tal efecto se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los aspectos multiculturales más importantes que se deben tomar en cuenta para trabajar con equipos de proyectos culturalmente variados y geográficamente dispersos.
- Identificar los aspectos multiculturales que se deben tomar en cuenta al momento de formar los equipos de trabajo de proyectos.
- Identificar los aspectos multiculturales generadores de conflicto en los proyectos y sugerir cómo evitarlos.

## 2 CAPITULO II – MARCO TEORICO

## 2.1 Marco Referencial

Los equipos de proyectos multiculturales y geográficamente dispersos son cada vez más comunes en las organizaciones, constantemente se puede observar con frecuencia la gran cantidad de empresas transnacionales que abren oficinas en diferentes países buscando alguna ventaja competitiva. Las razones van desde la cercanía geográfica con sus clientes, hasta la reducción de costos con mano de obra más barata. Este acontecimiento está cambiando poco a poco la manera de trabajar en las organizaciones en aspectos directamente relacionados con el recurso humano y las relaciones entre ellos.

Cierto es que las compañías y por ende los proyectos se están regionalizando. Sin embargo no se puede pretender manejar de la misma manera proyectos con personal geográficamente disperso que con personal que se ve frente a frente todos o la mayoría de los días. Igualmente los problemas generados por la sinergia de grupo no serán los mismos si los miembros del equipo tienen diferencias culturales importantes.

No se puede negar que las tecnologías de información han ayudado a que la comunicación sea mucho más sencilla, ágil y oportuna; iniciando con la herramienta más simple como lo es el teléfono, siguiendo con el correo electrónico, los sistemas tipo "Chat", y la videoconferencia; todas estas tecnologías ayudan a que los equipos geográficamente dispersos sientan menos adverso el efecto de la distancia, y lejos de ser una barrera, puede parecer divertido y hasta entretenido el hecho de ver lo que otra persona está visualizando en su computadora aunque físicamente se encuentre al otro lado del mundo.

Los miembros de los equipos con mayor experiencia están ahora en la capacidad de liderar los proyectos sin necesidad de viajar constantemente, disminuyendo de esta manera los costos de viajes y el estrés que generan las regulaciones de seguridad en los aeropuertos alrededor del mundo.

Muchos empleados claves en las compañías ya no deben renunciar a sus puestos, pues el viaje constante ya no es la regla general en sus vidas las cuales

se veían afectadas negativamente por la lejanía de sus familias. Por último, se puede identificar una ventaja adicional dentro de los equipos de proyectos multiculturales y dispersos, esta es, que los individuos novatos pueden tener un contacto más cercano con el conocimiento de los otros miembros más experimentados, sin necesidad de que estos últimos sean expatriados hacia los países donde dependiendo del proyecto sean requeridos. Estas son solo algunas de las ventajas, que se puede decir, están afrontando los equipos modernos de proyectos.

Lamentablemente, el esquema de trabajo remoto trae consigo también elementos negativos, elementos que de no ser tratados de la manera correcta pueden afectar considerablemente los proyectos de la organización.

Uno de los elementos que primero salta a la vista en estos equipos es la barrera del idioma. Para que exista una adecuada comunicación es vital que los miembros del equipo puedan comunicarse efectivamente y el lenguaje es un elemento básico en este sentido. Los requisitos para una comunicación efectiva cambian, la frecuencia de las comunicaciones no puede ser la misma, la relación con los gerentes funcionales puede tornarse mucho más difícil, la utilización no adecuada de los recursos tecnológicos puede entorpecer la comunicación, la solución de conflictos no va a ser tan ágil, en fin, existen gran cantidad de aspectos en la administración normal de proyectos que pueden verse afectados de manera adversa.

Por otro lado, no se pueden dejar de lado los aspectos culturales, habitualmente invisibles en los planes de proyectos y mucho más difíciles de identificar, generadores igualmente de discrepancias y desmotivación entre los miembros de los equipos. Se pueden citar dentro de esta categoría las diferencias de carácter individual tales como la religión, política, discriminaciones sexuales, racismo, etc. También se pueden incluir diferencias con una connotación un poco más grupal como el posible historial bélico entre los países de procedencia de los miembros de los equipos.

Se pueden citar aspectos culturales importantes incluso en temas que deberían ser, en la teoría, tan insignificantes como para pensar que no deben influir en un equipo de proyectos, pero no obstante han llegado incluso a atentar contra la vida de muchas personas.

## **2.2 Marco Teórico.**

### **2.2.1 Cultura.**

#### **2.2.1.1 Definiciones de cultura.**

Gisperd (1990) define cultura como el conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres, y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad.

Hofstede y Hofstede (2005) presentan el concepto de cultura como una analogía con la manera como las computadoras son programadas. Cada individuo ha recibido una programación mental en la cual la persona tiene un patrón de pensamientos, sentimientos y maneras de actuar que fueron aprendidas a través de su vida. Mucho de esos patrones fueron adquiridos en la infancia, pues en ese tiempo una persona es más susceptible a aprender y asimilar. Los autores llaman a esos patrones el “software de la mente”, sin que eso sugiera que las personas actúan como computadoras ya que los programas mentales determinan el comportamiento de una persona de forma parcial.

La cultura es siempre un fenómeno colectivo, pues es al menos parcialmente compartido con gente que vive o vivió dentro del mismo ambiente social donde fue



aprendida. Con base en ese esquema los autores definen cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro

Tan pronto como esos patrones de pensamientos, sentimientos y actitudes han sido establecidos en la mente de una persona, el individuo debe desaprenderlos antes de que sea capaz de aprender algo diferente, y desaprender es más difícil que aprender.

#### **2.2.1.2 Relativismo Cultural.**

Lévi-Strauss citado por Hofstede y Hofstede (2005) afirma que una cultura no tiene criterio absoluto para juzgar las actividades de otra cultura como “negativas” o “valiosas”, sin embargo cada cultura puede y debe aplicar tal juzgamiento a sus propias actividades ya que sus miembros son tanto actores como observadores.

Por tal motivo Hofstede y Hofstede (2005) expresan que no existen estándares científicos para considerar las maneras de pensar, sentir y actuar de un grupo como intrínsecamente superior o inferior a otra. Estudiar las diferencias de la cultura entre grupos y sociedades presupone un punto de referencia neutral, una posición de relativismo cultural.

#### **2.2.1.3 Falacia ecológica.**

Hofstede, citado por McEntee (1998) afirma que la estructura de las culturas nacionales difiere de la estructura de las personalidades individuales. Un error que los psicólogos cometen a veces cuando estudian una cultura es tratarla como una especie de personalidad común. Se les olvida el hecho de que las culturas se forman por la iteración de personalidades diferentes, tanto conflictivas como complementarias, y que forman un todo que es más que la suma de sus partes.

La cultura de un país o de cualquier otra categoría de personas, no es una combinación de las propiedades del ciudadano promedio, ni de la personalidad modal. Es entre otras cosas, un conjunto de reacciones posibles de ciudadanos quienes poseen una programación mental común. Una persona puede reaccionar en una forma, (por ejemplo, sentirse más nerviosa), otra de forma distinta (por ejemplo, desear que las reglas se respeten).

No se necesita encontrar tales reacciones en las mismas personas, sólo es necesario que se dé un resultado estadístico para la sociedad. El confundir el nivel del individuo con el nivel de la sociedad se conoce en las ciencias sociales como la falacia ecológica.

#### **2.2.1.4 Tipos de cultura**

Dalton et al. (2002) afirman que los científicos sociales han dedicado décadas tratando de entender como difieren las culturas. Esta ha sido una tarea difícil pues país y cultura no necesariamente significan lo mismo. Un país usualmente incorpora personas de más de una orientación cultural, sin embargo dentro de un país existe una cultura dominante la cual coexiste con un número de subculturas. Este escenario se da en muchos países y un buen ejemplo de ellos son los Estados Unidos de América, donde la cultura del oeste es diferente a la cultura del este, la cultura del norte de California es diferente a la cultura del sur de California.

Al igual que muchos otros países, los Estados Unidos de América posee regiones culturales basadas en diferencias de género, étnicas, o afiliaciones religiosas. Solamente porque se trata de un país, un sistema y un idioma, no significa que se deba negociar con diferentes culturas. Adicionalmente debido a la influencia de religiones compartidas, idiomas compartidos y una historia compartida, una cultura puede ser mucho más extensa que un simple país. En otras palabras los países abarcan un número de culturas y las culturas abarcan un número de países.

Trompenaars y Hampden (1998) han dividido la cultura en 3 tipos dependiendo de donde ésta se presente. En el nivel más alto se encuentra la cultura nacional o regional de una sociedad, en este caso se habla por ejemplo la cultura francesa o del este de Europa versus la cultura singapurense o asiática. Por otro lado la manera como las actitudes son expresadas dentro de una organización específica se describe como una cultura corporativa u organizacional. Finalmente, se puede hablar hasta de una cultura particular dentro de las organizaciones: mercadeo, investigación y desarrollo, recursos humanos, informática, etc. La gente dentro de ciertas funciones poseerá la tendencia a compartir ciertas orientaciones profesionales y éticas.

Al igual que Trompenaars y Hampden (1998), Duarte y Zinder (2006) exponen la existencia de tres tipos de culturas a las cuales les han llamado la cultura nacional, cultura organizacional y cultura funcional. Igualmente los autores coinciden con Hofstede y Hofstede (2005) en el sentido de que los patrones asociados con la cultura nacional son a menudo establecidos en la infancia y que son los más profundamente arraigados. Estos patrones unidos con las experiencias de la vida crean las diferencias en comportamiento y pensamiento los cuales forman una identidad de largo plazo que la mayoría no puede remover o cambiar.

Hofstede y Hofstede (2005) enfatizan su trabajo en culturas nacionales; sin embargo, aclaran que debe tenerse mucho cuidado al momento de investigar las diferencias culturales la nacionalidad de una persona expresada por un pasaporte que indica simplemente una ciudadanía. El hecho de tomar la nacionalidad como un criterio es una cuestión de conveniencia pues es mucho más fácil obtener datos de una nación, ya que como cuerpos políticos, pueden suplir de todo tipo de estadísticas acerca de su población.

Datos de encuestas relacionados con cultura son en su mayoría recolectados a través de redes nacionales donde es posible separar los resultados por región, grupo étnico o lingüístico. Otra razón importante para recolectar datos a nivel de

naciones es que uno de los propósitos de la investigación intercultural es promover la cooperación entre las más de doscientas naciones que existen hoy poblando el mundo, donde todas sobreviven, o perecen juntas.

#### **2.2.1.5 Importancia de la cultura en el mundo actual.**

Truller, Rugían y Hodgetts (2006) afirman que la cultura la comparten los miembros de un grupo, organización o sociedad. A través de ella se adquieren los valores y actitudes que moldean el comportamiento individual y colectivo. La conducta se aprende por medio de la educación y la experiencia. Se transmite de una generación a otra, de modo que se perpetúa a través de las generaciones. Por otra parte, las culturas también pasan por cambios a medida que las personas se adaptan a nuevos ambientes. En la generalidad de los países, la cultura de los años 90 no es la misma que la de los años 60.

Si se desea tener éxito en los negocios internacionales, se debe entender las culturas de otros países y aprender a adaptarse a ellas. En cierto modo, todos los hombres están orientados a su patria; el reto de los negocios internacionales es aprender a ampliar la perspectiva personal para no tomar decisiones basadas en ideas equivocadas.

Una causa de esos malentendidos es la creencia de que la manera propia de hacer las cosas es mejor que la de los demás. Esta conducta se observa tanto en los individuos como en organizaciones y sociedades.

En el caso de organizaciones se refleja en el hecho de que una multinacional aplica en el extranjero las mismas estrategias que en su país de origen. Es entonces cuando se presentan situaciones tales como la no adaptación de un producto a las necesidades de un mercado particular, o la colocación de personas en puestos gerenciales que tienen experiencia en su propio país pero no en otros. Para evitar esta conducta hay que conocer la cultura en la que se trabajará; y ello se logra estudiando los elementos de la cultura.

### **2.2.1.6 Dimensiones Culturales.**

McEntee (1998) indica que el investigador holandés Geert Hofstede publicó en el año 1980 el resultado de sus investigaciones sobre los valores relacionados con el trabajo y los estilos administrativos en la empresa multinacional IBM que en ese entonces tenía sucursales en 40 países. Dicho estudio se realizó 2 veces entre 1968 y 1972 dando como resultado la identificación de 4 dimensiones culturales. Posteriormente el autor condujo estudios internacionales adicionales con un instrumento de encuesta desarrollado con un grupo de empleados y gerentes chinos dando como resultado el resurgimiento de una quinta dimensión.

La propuesta de Hofstede, al igual que muchos otros modelos culturales, posee tanto opiniones favorables como fuertes críticas; sin embargo, en la actualidad este es el estudio que cubre la mayor cantidad de culturas nacionales.

Hofstede y Hofstede (2005) plantean las siguientes definiciones para cada dimensión cultural.

#### **1) Percepción de la desigualdad del poder o Power Distance Index (PDI):.**

Esta se refiere a la manera como los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder sea distribuido de manera desigual. Esta representa una diferencia (más versus menos) pero definida desde abajo y no desde arriba. Sugiere que a nivel social, la desigualdad es aprobada por los seguidores más que por los líderes. Poder y desigualdad son factores extremadamente fundamentales de cada sociedad y cualquier persona con alguna experiencia internacional estará de acuerdo en que todas las sociedades son desiguales, aunque algunas son más desiguales que otras.

Por ejemplo, en sociedades con una percepción de la desigualdad alta, los superiores y los subordinados se consideran existencialmente diferentes. Las organizaciones centran el poder tanto como sea posible en unos cuantos. Los subordinados esperan que se les diga lo que deben hacer. Los niveles de salario muestran amplias diferencias entre los niveles altos y bajos de la organización. Los trabajadores cuentan relativamente con poca educación, y el trabajo manual tiene un estatus mucho menor que el trabajo de oficina. Los superiores tienen grandes privilegios y los contactos entre los superiores y los subordinados deben ser iniciados solamente por los superiores.

Por otro lado en las sociedades con una percepción de desigualdad baja, los superiores y los subordinados se consideran existencialmente iguales. La estructura jerárquica es solo diferente en cuanto a los roles, establecida por conveniencia donde los roles pueden ser cambiados y mi subordinado de hoy puede ser mi jefe mañana. Los rangos de salario entre los trabajadores de los niveles altos y los trabajadores de niveles bajos son relativamente pequeños. Los privilegios para los que están arriba básicamente no son deseados y todos deben usar los mismos estacionamientos, servicios sanitarios y cafetería. Los superiores deben estar accesibles a los subordinados y el jefe ideal es un ingenioso (y por ende respetado) demócrata. El subordinado espera ser consultado antes que se tome una decisión que afecta su trabajo, pero acepta que el jefe es quien finalmente decide.

Otros autores como Walker, Walker y Schmitz (2003) denominan a esta dimensión como culturas enfocadas a la jerarquía versus culturas enfocadas a la igualdad.

- 2) **Individualismo o Individualism (IDV)** : Individualismo de un lado versus su opuesto, colectivismo. Es el nivel en el cual los individuos están integrados en grupos. En el lado individualista se encuentran sociedades en las cuales los

vínculos entre los individuos se han perdido: todos esperan ser responsables de él o ella misma y su familia inmediata. En el lado colectivista, se encuentran sociedades en las cuales la gente desde el momento de su nacimiento son integrados en grupos fuertes y cohesivos a menudo ampliado en las familias con tíos, sobrinos, y abuelos que se protegen a cambio de una incuestionable lealtad. La palabra colectivismo en este sentido no posee significado político ya que se refiere al grupo y no al estado. Nuevamente el enfoque de esta dimensión es extremadamente importante para todas las sociedades en el mundo.

Por ejemplo es esperable que los empleados de una cultura individualista actúen acorde a sus propios intereses, y el trabajo debe ser organizado de tal manera que sus propios intereses y los del empleador coincidan. Las relaciones familiares en el trabajo no son deseadas y son asociadas con conflictos de intereses. En algunas compañías si un empleado se casa con otro uno de ellos debe dejar la compañía. Por otro lado en una cultura colectivista el individuo debe actuar acorde a los intereses del grupo que no siempre van a coincidir con los intereses del individuo. En una cultura colectivista el proceso de contratación de un individuo siempre toma en cuenta el parecer del grupo y es común ver que algunas contrataciones se hacen por medio de referencias personales de algún familiar.

Otros autores como Trompenaars y Hampden (1998) llaman a esta dimensión 'comunitarismo'

- 3) **Masculinidad o Masculinity (MAS):** Versus su opuesto feminidad. Se refiere a la distribución de roles entre los géneros la cual es otro problema fundamental para cualquier sociedad. Los estudios de IBM revelaron que los valores de las mujeres difieren menos a través de las sociedades que los valores de los hombres. Por otro lado, los valores de los hombres de un país a

otro van desde una dimensión agresiva competitiva y altamente diferente de los valores de las mujeres de un lado, hasta humilde, afectiva y similar a los valores de las mujeres en el otro.

El polo agresivo ha sido llamado 'masculino' y el afectivo 'femenino'. Las mujeres en los países femeninos tienen los mismos valores humildes y afectivos que los hombres; en los países masculinos ellas son algo agresivas y competitivas, pero no tanto como los hombres, por lo tanto esos países muestran una brecha entre los valores de los hombres y las mujeres.

Esta dimensión debe manejarse con cuidado ya que no tiene ninguna relación con el comportamiento sexual de los individuos.

Una sociedad es llamada masculina cuando los roles emocionales entre los hombres y las mujeres son claramente diferentes: Se presupone que los hombres deben ser más agresivos, duros y enfocados al éxito material, por el contrario, se supone que las mujeres deben ser más humildes, tiernas e interesadas en la calidad de vida. En una sociedad llamada femenina donde los roles emocionales entre los géneros coinciden, tanto hombres como mujeres se supone que son humildes, tiernos y preocupados por la calidad de vida.

Por ejemplo, en una entrevista de trabajo, si el entrevistador posee culturalmente un índice de masculinidad alto, y el aspirante posee culturalmente un índice de masculinidad bajo (en este caso modesto), este puede parecer ingenuo o callado ante los ojos del entrevistador. Por otro lado, ante los ojos de un entrevistador con un índice de masculinidad bajo, un aspirante con un índice de masculinidad alto puede parecer un fanfarrón o poco modesto.

- 4) **Rechazo a la incertidumbre o Uncertainty Avoidance Index (UAI):** Tiene que ver con la tolerancia de una sociedad a la incertidumbre y ambigüedad; en pocas palabras la búsqueda de la verdad. Este indica el punto que los



miembros de una cultura se sienten ya sea cómodos o incómodos en situaciones no estructuradas. Las situaciones no estructuradas son novedosas, desconocidas, sorprendidas, diferentes de lo usual. Las culturas que rechazan la incertidumbre tratan de minimizar esas situaciones con leyes y reglas estrictas, medidas de salud y seguridad y en el campo filosófico y religioso con la creencia en la verdad absoluta. La gente de países con rechazo a la incertidumbre son también más emocionales y son motivados por la energía de los miedos internos. Del lado opuesto, las culturas que aceptan la incertidumbre son más tolerantes de las opiniones diferentes a las de ellos, tratan de tener tan pocas leyes como sea posible y en el campo filosófico y religioso son relativistas. Las personas de esas culturas son más flemáticos y pensativos y no esperan que en su entorno se expresen emociones.

Por ejemplo, sociedades con bajos niveles de tolerancia a la incertidumbre tienen más leyes formales y reglas informales controlando los derechos y responsabilidades de los empleadores y empleados. En estos casos también se cuentan con más regulaciones internas controlando los procesos del trabajo. Países tolerantes a la incertidumbre muestran todo lo opuesto, un terror emocional por las reglas formales. La gente piensa que las reglas deben ser establecidas solo en casos de absoluta necesidad como para determinar si el tráfico en las carreteras debe viajar por la derecha o la izquierda. Ellos creen que muchos problemas pueden ser solucionados sin reglas formales.

Otros autores como Trompenaars y Hampden (1998) llaman a esta dimensión “específico” versus “difuso”

- 5) **Orientación a largo plazo o Long-Term Orientation (LTO):** Versus su opuesto la orientación a corto plazo. Esta quinta dimensión fue encontrada por un análisis realizado en 23 países alrededor el mundo utilizando un

cuestionario diseñado por estudiosos chinos. Los valores asociados con la orientación a largo plazo son economía y perseverancia; los valores asociados con orientación a corto plazo son respeto a la tradición, llenar las obligaciones sociales y proteger la imagen. Tanto los valores del lado positivo como el negativo de esta dimensión se encuentran en las enseñanzas de Confucio, el más influyente filósofo chino quien vivió alrededor de 500 años antes de Cristo; sin embargo, esta dimensión es aplicable también a países sin herencia confuciana. En una cultura orientada a corto plazo los esfuerzos que se realicen en cualquier actividad deben generar beneficios rápidamente (lo importante son las ganancias de este año). Por otro lado en una cultura orientada al largo plazo los beneficios vendrán posteriormente (dentro de 10 años). Una cuota de ahorro pequeña y poco dinero para invertir versus grandes ahorros y fondos disponibles para la inversión.

Un buen ejemplo de esta orientación se da en las capacitaciones que brindan las empresas donde individuos con orientación al largo plazo ven el entrenamiento como una oportunidad para desarrollar habilidades que le permitirán contribuir en el desarrollo de la organización y les ayudarán a construir un futuro profesional más productivo. Por otro lado los individuos con orientación al corto plazo verán las capacitaciones como una oportunidad para salir de la rutina de la oficina.

Otros autores como Trompenaars y Hampden (1998) definen a esta dimensión como el “horizonte del tiempo.”

#### **2.2.1.7 Cultura en proyectos.**

El Project Management Institute (PMI), como institución reconocida en el campo de la administración de proyectos, menciona en el marco conceptual de la guía de

los Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMI (2004), la importancia de comprender el entorno del proyecto al mencionar que casi todos los proyectos se planifican e implementan en un contexto social, económico y ambiental y tienen impactos positivos y negativos deseados y/o no deseados. El equipo del proyecto debe considerar el proyecto en el contexto de su entorno cultural, social, internacional, político y físico.

**Entorno cultural y social:** El equipo tiene que entender cómo afecta el proyecto a las personas y cómo afectan las personas al proyecto. Esto puede requerir una comprensión de los aspectos económicos, demográficos, educativos, éticos, étnicos, religiosos, y de otras características de las personas a quienes afecta el proyecto o que puedan tener un interés en éste. El director del proyecto también debe examinar la cultura de la organización y determinar si se reconoce que la dirección de proyectos desempeña un rol válido con responsabilidad y autoridad para gestionar el proyecto.

De igual manera PMI (2004) denota que la mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas únicas y descriptibles. Estas culturas se ven reflejadas en numerosos factores, entre los que se incluyen:

- Valores, normas, convicciones y expectativas compartidas
- Políticas y procedimientos
- Percepción de las relaciones de autoridad
- Ética laboral y horario laboral

De esta manera se evidencia la importancia que el Project Management Institute (PMI) le brinda a los aspectos culturales como parte de los elementos a tomar en cuenta en la gestión de proyectos.

## 2.2.2 Equipos virtuales

Lipnack y Stamps (2000) definen un equipo virtual como un grupo de personas que trabajan interdependientemente con un propósito en común a través del espacio, tiempo y límites de la organización usando tecnología ( ver Figura 1)

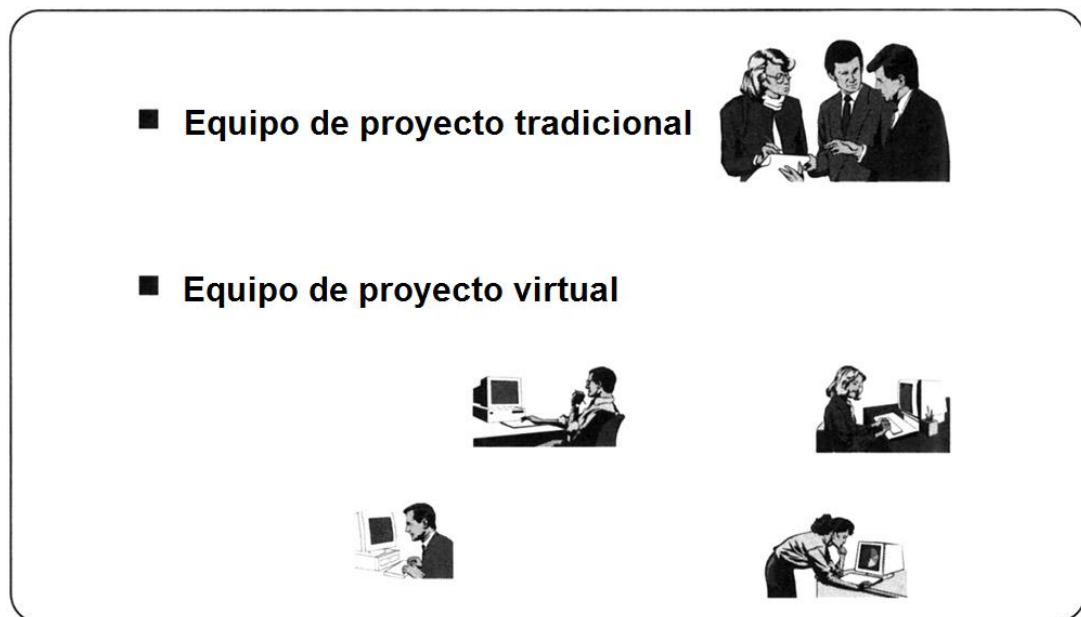


Figura 1. Tipos de equipos de proyectos. Lipnack y Stamps (2000)

### 2.2.2.1 Características de equipos virtuales.

Flannes y Levin (2001) definen un equipo virtual de igual manera como lo hacen Lipnack y Stamps (2000), tomando los factores distancia, tiempo, límites de la organización, y el uso de la tecnología en las comunicaciones. Con base en sus estudios se ha desarrollado el Cuadro 1 en el cual se resumen las diferencias entre un equipo de proyectos tradicional y un equipo de proyectos virtual.

**Cuadro 1. Equipo de proyecto tradicional versus equipo de proyecto virtual. Flannes y Levin (2001)**

<b>Equipo de proyecto tradicional</b>	<b>Equipo de proyecto virtual</b>
Los miembros del equipo son de la misma organización	Los miembros del equipo pueden ser de diferentes organizaciones, incluyendo competidores, clientes y suplidores
Los miembros del equipo son entrenados y a menudo certificados acorde a los estándares de la organización	Los miembros del equipo son seleccionados con base en sus competencias demostradas
Los roles y miembros del equipo son reconocidos	Se espera que los miembros del equipo se desempeñen y contribuyan con el proyecto haciendo uso de sus cualidades
Existe poca confianza entre los miembros del equipo y el gerente del proyecto	Se requiere una confianza permanente entre los miembros del equipo, el gerente del proyecto y los interesados en el proyecto.
Los procesos para trabajar en la organización son rígidos y definidos, puede haber una tendencia a no ser utilizados	Los procesos de trabajo son flexibles y aceptados por el equipo.
La posición y autoridad del gerente del proyecto es considerada importante para el éxito del proyecto.	El conocimiento y la capacidad del gerente y el equipo del proyecto son más importantes.
El gerente de proyecto debe persuadir a los otros por medio del poder	El gerente de proyecto debe persuadir a los otros por medio del conocimiento y la influencia.
El gerente del proyecto y los miembros del equipo hacen valer sus perspectivas aún a costas de los otros.	Se mantiene una perspectiva compartida y se trabaja para negociar y llegar a acuerdos.
El ambiente de trabajo es estable y no se espera que cambie.	El ambiente de trabajo está cambiando continuamente.
Existe poca comunicación formal entre los miembros del equipo y otros involucrados	Se presenta un ambiente de comunicaciones continuo, tanto estructurado como no estructurado y abierto
Los miembros del equipo trabajan físicamente cerca.	Los miembros del equipo trabajan a distancia y nunca se conocen cara a cara. El trabajo puede realizarse en cualquier lugar.
Hay presencia de un ambiente jerárquico y político.	El énfasis es en una estructura de redes a todos los niveles con un fuerte énfasis en la reducción del poder y la jerarquía.

### **2.2.2.2 Equipos virtuales en proyectos.**

De igual manera como PMI (2004) le da importancia a entender el entorno cultural del proyecto, también hace énfasis en la importancia de entender tanto el entorno internacional y político así como el entorno físico del proyecto.

**Entorno internacional y político:** Es posible que algunos miembros del equipo tengan que estar familiarizados con las leyes y costumbres internacionales, nacionales, regionales y locales aplicables, así como con el clima político que podría afectar al proyecto. Otros factores internacionales a tener en cuenta son las diferencias de husos horarios, los días festivos nacionales y regionales, los requisitos de viaje para reuniones cara a cara y la logística de teleconferencias.

**Entorno físico:** Si el proyecto va a afectar a su ámbito físico, algunos miembros del equipo deberán estar familiarizados con la ecología local y la geografía física que podrían afectar al proyecto o ser afectadas por el proyecto.

### **3 CAPITULO III - MARCO METODOLOGICO**

### **3.1 Fuentes de información.**

Debido al tema de este trabajo, y con el objetivo de poder asegurarse que los resultados obtenidos del mismo pueden ser aplicados a la mayor cantidad posible de culturas en el mundo, se tomará como la principal fuente de conocimiento la información de tipo documental.

El objetivo es abarcar la gama más amplia de información relevante a temas de equipos virtuales y aspectos multiculturales, por lo que el conocimiento documental generado por otros investigadores será el pilar donde se sustentará este trabajo. De esta fuente se pretende recopilar los datos de estudios que se han realizado sobre temas afines, tales como cultura, gerencia, negociaciones internacionales, equipos virtuales, comunicaciones, psicología, tecnologías de información, proyectos, etc. Dicha información será localizada principalmente en libros donde él o los autores, aseguren que ha realizado un estudio formal del tema.

Las fuentes de información secundarias la conforman artículos, ensayos o sitios de Internet que de igual manera puedan brindar aportes importantes a este trabajo.

### **3.2 Método de investigación.**

Para este trabajo se utilizará el método de investigación deductivo acorde a lo citado por Muñoz (1998) pues se partirá de hechos y resultados generales y por medio de la deducción y razonamiento comprobar su validez para ser aplicados en forma particular. Se tomarán las experiencias y criterios planteados por los diferentes autores a los que se tenga acceso para tratar de obtener conclusiones específicas que apliquen al área de administración de proyectos. De esta manera



se podrán tomar los aspectos culturales más importantes que han sido citados por los autores, relacionarlos y seleccionar los que sean aplicables a la administración de proyectos. Igualmente se identificarán los aspectos más importantes desde el punto de vista de equipos de trabajo virtuales para identificar y relacionar aquellos que sean aplicables en el área de administración de proyectos. Para ambos casos se formularán las hipótesis respectivas de los elementos seleccionados y por medio de los datos obtenidos de los autores se demostrar la aplicación de cada elemento cultural y de equipos virtuales a la administración de proyectos.

### **3.3 Tipo de investigación.**

Para este trabajo el tipo de investigación a seguir será del tipo documental Muñoz (1998), apoyándose en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales. Se fundamentará y complementará la investigación con lo aportado por diferentes autores. Toda esa documentación será utilizada para fundamentar los conceptos teóricos de esta investigación y para formar la base del conocimiento que en este trabajo sea generada.

Para este fin se consultarán libros y cualquier otro documento que se considere formal y que haya sido distribuido a gran escala.

### **3.4 Herramientas a utilizar.**

Microsoft Paint: Debido a que la mayoría de la literatura se encuentra en idioma inglés, se hará uso de esta herramienta de software para poder modificar el texto de cualquier elemento gráfico que sea requerido en idioma español.

Microsoft Excel: De igual manera la información generada por las fuentes documentales será presentada en idioma español haciendo uso de esta

herramienta, igualmente será utilizada en caso de requerirse la generación de gráficos que presenten de manera visual los resultados de la investigación.

Microsoft Power Point: En caso de requerirse la generación de diagramas se hará uso de la herramienta.

Microsoft Project: Se utilizará esta herramienta para generar el cronograma de trabajo

#### **4 CAPITULO IV – DESARROLLO**

La causante más grande de las dificultades en las negociaciones empresariales globales no es la falta de experiencia técnica, trabajo duro o buenas intenciones; es debido a la falta de destrezas personales para relacionarse exitosamente con los homólogos de otros países y culturas. El número de personas involucradas en negocios internacionales se ha incrementado dramáticamente durante la pasada década, y ahora, con la llegada de los equipos virtuales, las destrezas personales globales se han convertido en una necesidad diaria de muchos profesionales alrededor del mundo Gundling (2003).

Verma (1997) afirma que en un ambiente de proyectos multinacionales, la cultura es una variable dominante. El gerente de proyectos puede afrontar serios problemas relacionados con el costo, tiempo, calidad y recursos humanos si no es capaz de reconocer y tratar con los elementos culturales más importantes y entender las diferencias culturales entre los participantes del proyecto.

Las diferentes dimensiones culturales planteadas por los investigadores del tema, son un medio que puede ser utilizado para medir las relaciones con otras culturas. Una apreciación de esas dimensiones críticas de las diferencias en las culturas, debe ayudar a los gerentes de proyectos a entender la dinámica de la cultura y su efecto en el comportamiento del equipo.

#### **4.1 Dimensiones culturales de Hofstede en proyectos**

Hofstede y Hofstede (2005) Mencionan que durante la primera mitad del siglo veinte, los antropólogos sociales desarrollaron la convicción de que todas las sociedades, modernas o tradicionales se enfrentaban a los mismos problemas básicos. El siguiente paso era que los científicos sociales, intentaran identificar los problemas que eran comunes a todas las sociedades a través del razonamiento conceptual, y la reflexión hacia el campo de las experiencias y estudios estadísticos. En 1954 dos americanos, el sociólogo Alex Inkeles y el psicólogo

Daniel Levinson publicaron una amplia encuesta sobre cultura nacional. Ellos sugirieron que los siguientes problemas calificaban como problemas comunes alrededor del mundo con consecuencias para los grupos dentro de las sociedades y los individuos dentro de los grupos.

Los problemas identificados fueron los siguientes:

- 1) Relación de autoridad.
- 2) Concepción de uno mismo, en particular la relación entre individuos y sociedad y el concepto individual de masculinidad y feminidad.
- 3) Maneras para afrontar los conflictos, incluyendo el control de la agresión y la expresión de sentimientos.

Veinte años después Geert Hofstede tuvo la oportunidad de estudiar un importante grupo de datos de encuestas sobre los valores de la gente en más de cincuenta países alrededor del mundo. Los entrevistados trabajaban en las subsidiarias de la multinacional IBM.

El resultado estadístico de los datos de la compañía IBM demostró que los individuos tenían problemas comunes pero diferentes maneras de solucionarlos de un país a otro.

Las áreas identificadas fueron las siguientes:

- 1) Desigualdad social incluyendo las relaciones de autoridad
- 2) Las relaciones entre el individuo y el grupo.
- 3) Conceptos de masculinidad y feminidad (las implicaciones sociales y emociones de nacer hombre o mujer).
- 4) Maneras de afrontar con la incertidumbre y la ambigüedad la cual estaba relacionada con el control de la agresión y la expresión de emociones.

Los resultados obtenidos, cubrían sorprendentemente bien las áreas identificadas por Níkeles y Levinson veinte años antes, dando como resultado las dimensiones de Hofstede.

#### **4.1.1 Replicaciones al modelo de Hofstede**

Hofstede y Hofstede (2005), afirman que al mismo tiempo en el que los datos de IBM todavía se estaban procesando, se aplicó el mismo cuestionario a una muestra de gerentes de otras empresas (no IBM). Dichas personas quienes llegaron de diferentes compañías de más de quince países asistieron a la escuela de negocios de Suiza. Para ese momento Geert Hofstede no tenía un concepto claro de las dimensiones en los datos pero los resultados obtenidos colocaron a los países casi exactamente igual que con los datos de IBM.

En los últimos años se han realizado varias replications pequeñas incrementando el número total de países. Para finales del año 2002 tenían contabilizados muchos estudios pequeños y seis estudios grandes en los cuales se cubrieron como mínimo catorce países. (Ver Cuadro 2)

En cada uno de esos seis estudios se han confirmado como mínimo tres de cuatro dimensiones, y las dimensiones no confirmadas han sido diferentes en cada estudio.

En relación a los estudios pequeños, estos han comparado de dos a tres países al mismo tiempo, pero el investigador danés Mikael Sondergaard realizó un estudio estadístico tomando diecinueve replications pequeñas dando como resultado la confirmación de las cuatro dimensiones iniciales.

**Cuadro 2. Replicaciones modelo de Hofstede. Hofstede y Hofstede(2005)**

Autor	Año	Países	Dimensiones confirmadas				Población	Comentarios
			PDI	IDV	MAS	UAI		
Hoppe	1990	18	X	X	X	X	Miembros del gobierno, empleados, académicos y artistas.	Todas las dimensiones confirmadas
Shane	1995	28	X	X		X	Empleados de 6 corporaciones multinacionales (no IBM).	No se incluyeron preguntas de masculinidad por considerarse políticamente incorrecto.
Merritt	1998	19	X	X	X	X	Pilotos comerciales de una aerolínea	Todas las dimensiones confirmadas
De Mooij	2001	15		X	X	X	Consumidores de 15 países europeos	No se confirmó el poder de la distancia pues se entrevistaron personas con diferentes relaciones de poder como estudiantes, amas de casa y no asalariados.
Mouritzen	2002	14	X		X	X	Sirvientes municipales	Índice de individualismo no confirmado
Van Nimwegen	2002	19	X	X	X		Empleados de un banco internacional	Índice de masculinidad confirmado en menor proporción.

El resultado de los estudios posteriores no necesariamente significa que las culturas de los países no cambiaron en comparación con la investigación inicial realizada en IBM. Pero confirma que si cambiaron, lo hicieron juntos, manteniendo una posición relativa intacta Hofstede y Hofstede (2005).

#### **4.1.2 Percepción de la desigualdad del poder:**

Duarte y Zinder (2006) afirman que las organizaciones con una percepción baja de la desigualdad del poder tienden a ser más participativas, con gerentes buscando retroalimentación de los miembros de su equipo. Los diferentes niveles en la organización se brindan retroalimentación unos con otros de manera libre. En países con una percepción alta del poder se espera y acepta que los gerentes tomen las decisiones con poca o ninguna sugerencia de los miembros de su equipo. En un equipo virtual esto podría afectar las expectativas de los miembros del equipo acerca del estilo de liderazgo y el rol del líder del equipo.

Por ejemplo, en un equipo virtual con presencia global se han definido un grupo de valores, uno de esos valores estimula a los empleados a retroalimentar al líder del equipo abiertamente con el fin de obtener las mejores soluciones. En este caso, los miembros chinos del equipo no estarían de acuerdo en cuestionar al líder sin importar las circunstancias. China es un país con un índice alto de la percepción de la distancia en el poder (80) donde se tiene un gran respeto por los superiores, por lo que retroalimentar a un superior no es un comportamiento apropiado en la cultura china. Como resultado este valor no fue adoptado pues directamente era contrario a los valores mantenidos por los miembros chinos del equipo.

Otro ejemplo, citado por Walker, Walker y Schmitz (2003) expone el caso de un gerente de Holanda, país donde se cuenta con un nivel bajo de percepción del poder (38) en una visita de negocios en México, El gerente holandés al llegar con todo su equipo de trabajo de las diferentes áreas se encontró frente a un problema de credibilidad, pues el hecho de llevar a todo su equipo no lo colocaba en una posición de 'jefe'. En países con un alto índice de percepción del poder como México (81), el respeto a la posición es vital para mantener las operaciones de la compañía.



Propiamente dentro de un equipo de proyectos, los individuos orientados a la jerarquía podrían esperar que el líder sea muy claro en lo que requiere del equipo. Cuando el líder no llena esta expectativa su efectividad y credibilidad tienden a caer ante los ojos de los miembros con una percepción alta de la desigualdad del poder. De igual manera la motivación de esos miembros podría caer.

Por otro lado los individuos con una percepción baja de la desigualdad del poder podrían esperar su participación en los procesos. Ellos esperarán ser escuchados y que sus posiciones sean tomadas en cuenta; asumirán que cualquier decisión para aclarar problemas o procedimientos serán hechas con el equipo como un todo. Igualmente si esas expectativas no son alcanzadas los miembros con esta orientación podrían caer en la desmotivación.

Cuadro 3. Índice de distancia del poder (PDI). Hofstede y Hofstede (2005)

PAIS	PDI	PAÍS	PDI	PAIS	PDI
<b>Malasia</b>	<b>104</b>	<b>Brasil</b>	<b>69</b>	<b>Argentina</b>	<b>49</b>
Eslovaquia	104	<b>Francia</b>	<b>68</b>	<b>Sur África</b>	<b>49</b>
<b>Guatemala</b>	<b>95</b>	<b>Hong Kong</b>	<b>68</b>	Trinidad	47
<b>Panamá</b>	<b>95</b>	Polonia	68	Hungría	46
<b>Filipinas</b>	<b>94</b>	<b>Colombia</b>	<b>67</b>	<b>Jamaica</b>	<b>45</b>
Rusia	93	<b>El Salvador</b>	<b>66</b>	Estonia	40
Rumania	90	<b>Turquía</b>	<b>66</b>	Luxemburgo	40
<b>Servia</b>	<b>86</b>	<b>Bélgica</b>	<b>67</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>40</b>
Surinam	85	<b>África del Este **</b>	<b>64</b>	<b>Canadá</b>	<b>39</b>
<b>México</b>	<b>81</b>	<b>Perú</b>	<b>64</b>	<b>Holanda</b>	<b>38</b>
<b>Venezuela</b>	<b>81</b>	<b>Tailandia</b>	<b>64</b>	<b>Australia</b>	<b>36</b>
<b>Países Árabes **</b>	<b>80</b>	<b>Chile</b>	<b>63</b>	<b>Costa Rica</b>	<b>35</b>
Bangladesh	80	<b>Portugal</b>	<b>63</b>	<b>Alemania</b>	<b>35</b>
China	80	<b>Uruguay</b>	<b>61</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>35</b>
<b>Ecuador</b>	<b>78</b>	<b>Grecia</b>	<b>60</b>	<b>Suiza</b>	<b>34</b>
<b>Indonesia</b>	<b>78</b>	<b>Corea del Sur</b>	<b>60</b>	<b>Finlandia</b>	<b>33</b>
<b>India</b>	<b>77</b>	<b>Irán</b>	<b>58</b>	<b>Noruega</b>	<b>31</b>
<b>África del Oeste</b>	<b>77</b>	<b>Taiwán</b>	<b>58</b>	<b>Suecia</b>	<b>31</b>
<b>Singapur</b>	<b>74</b>	Republica Checa	57	<b>Irlanda</b>	<b>28</b>
<b>Croacia</b>	<b>73</b>	<b>España</b>	<b>57</b>	<b>Nueva Zelanda</b>	<b>22</b>
<b>Eslovenia</b>	<b>71</b>	Malta	56	<b>Dinamarca</b>	<b>18</b>
Bulgaria	70	<b>Pakistán</b>	<b>55</b>	<b>Israel</b>	<b>13</b>
Moroco	70	<b>Japón</b>	<b>54</b>	<b>Austria</b>	<b>11</b>
Vietnam	70	<b>Italia</b>	<b>50</b>		

- Datos de países en **tipografía negrita** fueron calculados de la base de datos de IBM

- Los resultados de los otros países fueron basados en replicaciones o estimaciones.

\*\* Valores regionales estimados.

Países Árabes = Egipto, Irak, Kuwait, Líbano, Libia, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos.

África del Este = Etiopía, Kenia, Tanzania, Zambia

África del Oeste = Ghana, Nigeria, Sierra Leona.

### 4.1.3 Individualismo – Colectivismo:

Duarte y Zinder (2006) afirman que las implicaciones de esta dimensión en los equipos incluyen diferencias en las expectativas de los miembros sobre la unidad del equipo, diferencias en la cercanía a otros miembros y la manera como los reconocimientos y los premios son manejados. Los miembros de culturas colectivas podrían preferir premios para el equipo en lugar de reconocimientos individuales. Igualmente las tareas serán completadas por el equipo completo empujando a los miembros más débiles. A los miembros individualistas les deben ser asignadas tareas acorde a su preferencia pero siempre asegurándose de que el individuo tenga presente que es parte de un equipo y no puede trabajar de manera solitaria.

Desde el punto de vista de reuniones, las personas de culturas altamente colectivistas preferían interactuar cara a cara en lugar de utilizar tecnologías como las videoconferencias.

Un ejemplo claro donde se refleja esta dimensión citado por Walker, Walker y Schmitz (2003), es la manera como una famosa compañía americana de comida rápida reconoce la labor de los empleados con alto desempeño. En los Estados Unidos, país con el mayor índice de individualismo (91) es común ver en las paredes del local mensajes con una fotografía de *'El Empleado del mes'*. Por otro lado en algunos países asiáticos con un bajo índice de individualismo es común ver letreros con la fotografía de *'El equipo del mes'*. (Ver índices de Malasia, Hong Kong, China, Corea del Sur e Indonesia en Cuadro 4)

Hofstede y Hofstede (2005) plantean que es esperable que empleados de culturas individualistas actúen acorde sus propios intereses y el trabajo (tareas de un proyecto), deben ser organizadas de tal manera que despierten interés por parte del empleado.

Los empleados de culturas colectivistas actuarán acorde a los intereses del grupo que no siempre coincidirán con sus intereses individuales. Es también esperable que se de una mayor rotación de personal culturalmente individualista que de personal culturalmente colectivista.

Trompenaars y Hampden (1998) proponen las siguientes buenas prácticas para el manejo de individuos culturalmente individualistas.

- 1) Tratar de ajustar las necesidades del empleado con las necesidades de la organización.
- 2) Introducir métodos para incentivar al individuo tales como pago por desempeño y evaluaciones individuales.
- 3) Identificar los héroes y campeones del equipo para elogiarlos.
- 4) Darle la libertad a la gente para que tome iniciativas individuales.

Cuadro 4. Índice de individualismo (IDV). Hofstede y Hofstede (2005)

PAIS	IDV	PAÍS	IDV	PAÍS	IDV
<b>Estados Unidos</b>	<b>91</b>	<b>Israel</b>	<b>54</b>	<b>Malasia</b>	<b>26</b>
<b>Australia</b>	<b>90</b>	Eslovaquia	52	<b>Serbia</b>	<b>25</b>
<b>Reino Unido</b>	<b>89</b>	<b>España</b>	<b>51</b>	<b>Hong Kong</b>	<b>25</b>
Hungría	80	<b>India</b>	<b>48</b>	<b>Chile</b>	<b>23</b>
<b>Canadá</b>	<b>80</b>	Surinam	47	Bangladesh	20
<b>Holanda</b>	<b>80</b>	Moroco	46	China	20
<b>Nueva Zelanda</b>	<b>79</b>	<b>Japón</b>	<b>46</b>	<b>África del Oeste</b>	<b>20</b>
<b>Italia</b>	<b>76</b>	<b>Argentina</b>	<b>46</b>	<b>Singapur</b>	<b>20</b>
<b>Bélgica</b>	<b>75</b>	<b>Irán</b>	<b>41</b>	Vietnam	20
<b>Dinamarca</b>	<b>74</b>	Rusia	39	<b>Tailandia</b>	<b>20</b>
<b>Francia</b>	<b>71</b>	<b>Jamaica</b>	<b>39</b>	<b>El Salvador</b>	<b>19</b>
<b>Suecia</b>	<b>71</b>	<b>Países Árabes **</b>	<b>38</b>	<b>Corea del Sur</b>	<b>18</b>
<b>Irlanda</b>	<b>70</b>	<b>Brasil</b>	<b>38</b>	<b>Taiwán</b>	<b>17</b>
<b>Noruega</b>	<b>69</b>	<b>Turquía</b>	<b>37</b>	<b>Perú</b>	<b>16</b>
<b>Suiza</b>	<b>68</b>	<b>Uruguay</b>	<b>36</b>	Trinidad	16
<b>Alemania</b>	<b>67</b>	<b>Grecia</b>	<b>35</b>	<b>Costa Rica</b>	<b>15</b>
<b>Sur África</b>	<b>65</b>	<b>Croacia</b>	<b>33</b>	<b>Indonesia</b>	<b>14</b>
<b>Finlandia</b>	<b>63</b>	<b>Filipinas</b>	<b>32</b>	<b>Pakistán</b>	<b>14</b>
Polonia	60	Rumania	30	<b>Colombia</b>	<b>13</b>
Estonia	60	<b>México</b>	<b>30</b>	<b>Venezuela</b>	<b>12</b>
Luxemburgo	60	Bulgaria	30	<b>Panamá</b>	<b>11</b>
Malta	59	<b>Eslovenia</b>	<b>27</b>	<b>Ecuador</b>	<b>8</b>
Republica Checa	58	<b>África del Este **</b>	<b>27</b>	<b>Guatemala</b>	<b>6</b>
<b>Austria</b>	<b>55</b>	<b>Portugal</b>	<b>27</b>		

- Datos de países en **tipografía negrita** fueron calculados de la base de datos de IBM
- Los resultados de los otros países fueron basados en replicaciones o estimaciones.

\*\* Valores regionales estimados.

Países Árabes = Egipto, Irak, Kuwait, Líbano, Libia, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos.

África del Este = Etiopía, Kenia, Tanzania, Zambia

África del Oeste = Ghana, Nigeria, Sierra Leona.

#### 4.1.4 Masculinidad

Un elemento que se ve afectado por esta dimensión es la manera como se solucionan los conflictos.

Hofstede y Hofstede (2005), exponen que en los Estados Unidos al igual que en otras culturas masculinas como en el Reino Unido e Irlanda, se tiene el sentimiento de que un conflicto debe ser resuelto con una buena pelea, 'que el mejor hombre gane'.

En sociedades feministas como Holanda, Suecia y Dinamarca, existe una preferencia por resolver los conflictos por medio del diálogo.

Los estudios de IBM mostraron que en Francia, un país con un índice de masculinidad moderado (43), se dan ocasionalmente insultos verbales tanto entre los mismos empleados como entre el jefe y sus subordinados, pero detrás de este aparente conflicto existe un característico sentido de moderación que les permite a las partes continuar trabajando juntos ya sea que estén de acuerdo o no.

Otro elemento a tomar en cuenta en las relaciones multiculturales entre los miembros de los equipos de proyectos es el trato personal. Elogiarle a una colega femenina sobre su vestimenta atractiva es perfectamente aceptable en Francia, pero esa acción puede llevar a cargos por acoso sexual en los Estados Unidos. Zweifel (2003)

Cuadro 5. Índice de masculinidad (MAS). Hofstede y Hofstede (2005)

PAÍS	MAS	PAÍS	MAS	PAIS	MAS
Eslovaquia	110	Republica Checa	57	<b>Perú</b>	<b>42</b>
<b>Japón</b>	<b>95</b>	<b>India</b>	<b>56</b>	<b>España</b>	<b>42</b>
Hungría	88	<b>Argentina</b>	<b>56</b>	<b>África del Este **</b>	<b>41</b>
<b>Austria</b>	<b>79</b>	Bangladesh	55	<b>Croacia</b>	<b>40</b>
<b>Venezuela</b>	<b>73</b>	<b>Bélgica</b>	<b>54</b>	Bulgaria	40
<b>Italia</b>	<b>70</b>	Moroco	53	Vietnam	40
<b>Suiza</b>	<b>70</b>	<b>Países Árabes **</b>	<b>52</b>	<b>El Salvador</b>	<b>40</b>
<b>México</b>	<b>69</b>	<b>Canadá</b>	<b>52</b>	<b>Corea del Sur</b>	<b>39</b>
<b>Jamaica</b>	<b>68</b>	<b>Malasia</b>	<b>50</b>	<b>Uruguay</b>	<b>38</b>
<b>Irlanda</b>	<b>68</b>	<b>Pakistán</b>	<b>50</b>	<b>Guatemala</b>	<b>37</b>
China	66	Luxemburgo	50	Surinam	37
<b>Alemania</b>	<b>66</b>	<b>Brasil</b>	<b>49</b>	Rusia	36
<b>Reino Unido</b>	<b>66</b>	<b>Singapur</b>	<b>48</b>	<b>Tailandia</b>	<b>34</b>
<b>Filipinas</b>	<b>64</b>	Malta	47	<b>Portugal</b>	<b>31</b>
Polonia	64	<b>Israel</b>	<b>47</b>	Estonia	30
<b>Colombia</b>	<b>64</b>	<b>Indonesia</b>	<b>46</b>	<b>Chile</b>	<b>28</b>
<b>Ecuador</b>	<b>63</b>	<b>África del Oeste</b>	<b>46</b>	<b>Finlandia</b>	<b>26</b>
<b>Sur África</b>	<b>63</b>	<b>Turquía</b>	<b>45</b>	<b>Costa Rica</b>	<b>21</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>62</b>	<b>Taiwán</b>	<b>45</b>	<b>Eslovenia</b>	<b>19</b>
<b>Australia</b>	<b>61</b>	<b>Panamá</b>	<b>44</b>	<b>Dinamarca</b>	<b>16</b>
Trinidad	58	<b>Servia</b>	<b>43</b>	<b>Holanda</b>	<b>14</b>
<b>Nueva Zelanda</b>	<b>58</b>	<b>Francia</b>	<b>43</b>	<b>Noruega</b>	<b>8</b>
<b>Hong Kong</b>	<b>57</b>	<b>Irán</b>	<b>43</b>	<b>Suecia</b>	<b>5</b>
<b>Grecia</b>	<b>57</b>	Rumania	42		

- Datos de países en **tipografía negrita** fueron calculados de la base de datos de IBM

- Los resultados de los otros países fueron basados en replicaciones o estimaciones.

\*\* Valores regionales estimados.

Países Árabes = Egipto, Irak, Kuwait, Líbano, Libia, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos.

África del Este = Etiopía, Kenia, Tanzania, Zambia

#### **4.1.5 Rechazo a la incertidumbre**

Según Duarte y Zinder (2006) esta dimensión afecta frecuentemente la dinámica del equipo. Personas con poca aceptación de la incertidumbre se sienten más cómodas trabajando con planes y roles definidos, que las personas que tienen mayor aceptación de la incertidumbre. Estas diferencias culturales pueden causar conflictos en las actividades iniciales de planeación del equipo de trabajo, esto incluye lo bien que estén definidos los roles en el equipo, el nivel requerido para los planes técnicos, y la rigurosidad de los procesos y la documentación.

Los equipos de proyectos y en especial los virtuales deben aprender a balancear las preferencias por la certidumbre con lo que realmente necesitan las tareas a realizar. Este proceso de balance podría requerir que los equipos dediquen mayor tiempo a la discusión de los planes de lo que realmente el proyecto lo amerita con el fin de satisfacer las necesidades de los miembros con un nivel alto de rechazo a la incertidumbre. Esto se verá reflejado en cronogramas de trabajo bien definidos, procesos altamente revisados y roles y responsabilidades claramente asignadas.

Se puede pensar que el ideal para todos los miembros del equipo es contar con miembros que no acepten la incertidumbre y que deseen tener control total del proyecto, sin embargo un punto a favor de los miembros que acepten la incertidumbre es que están dispuestos a tomar los riesgos aún en circunstancias completamente desconocidas.

Duarte y Zinder (2006) sugieren que se debe dedicar una mayor cantidad de tiempo detallando las tareas con los miembros que necesiten más estructuración (poca aceptación a la incertidumbre).



Por otro lado, enfatizar demasiado en los detalles de las tareas con miembros que tienen un alto nivel de aceptación a la incertidumbre, puede generar en ellos el sentimiento de que están siendo ‘micro-controlados’.

**Cuadro 6. Índice de rechazo a incertidumbre (UAI). Hofstede y Hofstede (2005)**

PAIS	UAI	PAÍS	UAI	PAIS	UAI
<b>Grecia</b>	<b>112</b>	<b>México</b>	<b>82</b>	<b>África del Oeste</b>	<b>54</b>
<b>Portugal</b>	<b>104</b>	Hungría	82	<b>Holanda</b>	<b>53</b>
<b>Guatemala</b>	<b>101</b>	<b>Israel</b>	<b>81</b>	<b>África del Este **</b>	<b>52</b>
<b>Uruguay</b>	<b>100</b>	<b>Croacia</b>	<b>80</b>	Eslovaquia	51
Malta	96	<b>Colombia</b>	<b>80</b>	<b>Australia</b>	<b>51</b>
Rusia	95	<b>Venezuela</b>	<b>76</b>	<b>Noruega</b>	<b>50</b>
<b>El Salvador</b>	<b>94</b>	<b>Brasil</b>	<b>76</b>	<b>Sur África</b>	<b>49</b>
<b>Bélgica</b>	<b>94</b>	<b>Italia</b>	<b>75</b>	<b>Nueva Zelanda</b>	<b>49</b>
Polonia	93	Republica Checa	74	<b>Indonesia</b>	<b>48</b>
<b>Servia</b>	<b>92</b>	<b>Pakistán</b>	<b>70</b>	<b>Canadá</b>	<b>48</b>
Surinam	92	Luxemburgo	70	<b>Estados Unidos</b>	<b>46</b>
<b>Japón</b>	<b>92</b>	<b>Austria</b>	<b>70</b>	<b>Filipinas</b>	<b>44</b>
Rumania	90	<b>Taiwán</b>	<b>69</b>	<b>India</b>	<b>40</b>
<b>Eslovenia</b>	<b>88</b>	<b>Países Arabes **</b>	<b>68</b>	<b>Malasia</b>	<b>36</b>
<b>Perú</b>	<b>87</b>	Moroco	68	<b>Reino Unido</b>	<b>35</b>
<b>Panamá</b>	<b>86</b>	<b>Ecuador</b>	<b>67</b>	<b>Irlanda</b>	<b>35</b>
<b>Francia</b>	<b>86</b>	<b>Alemania</b>	<b>65</b>	China	30
<b>Chile</b>	<b>86</b>	<b>Tailandia</b>	<b>64</b>	Vietnam	30
<b>España</b>	<b>86</b>	Bangladesh	60	<b>Hong Kong</b>	<b>29</b>
<b>Argentina</b>	<b>86</b>	Estonia	60	<b>Suecia</b>	<b>29</b>
<b>Costa Rica</b>	<b>86</b>	<b>Irán</b>	<b>59</b>	<b>Dinamarca</b>	<b>23</b>
Bulgaria	85	<b>Finlandia</b>	<b>59</b>	<b>Jamaica</b>	<b>13</b>
<b>Turquía</b>	<b>85</b>	<b>Suiza</b>	<b>58</b>	<b>Singapur</b>	<b>8</b>
<b>Corea del Sur</b>	<b>85</b>	Trinidad	55		

- Datos de países en **tipografía negrita** fueron calculados de la base de datos de IBM  
 - Los resultados de los otros países fueron basados en replicaciones o estimaciones.

\*\* Valores regionales estimados.

Países Árabes = Egipto, Irak, Kuwait, Líbano, Libia, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos.  
 África del Este = Etiopía, Kenia, Tanzania, Zambia

#### 4.1.6 Orientación a largo plazo.

Según Duarte y Zinder (2006) un elemento motivacional para los miembros de equipos de proyectos enfocados a largo plazo es contribuir con los objetivos a largo plazo tanto del proyectos como personales, entre ellos se encuentran la adquisición de conocimientos o destrezas. Individuos culturalmente orientados al corto plazo pueden volverse impacientes especialmente en proyectos largos.

El equipo debe aceptar y ser consciente de realizar todas las tareas de corto plazo basadas en una perspectiva de largo plazo. En otras palabras mantener los dos aspectos en mente todo el tiempo.

**Cuadro 7. Índice de orientación a largo plazo (LTO). Hofstede y Hofstede (2005)**

PAIS	LTO	PAÍS	LTO
<b>China</b>	<b>118</b>	Eslovaquia	38
<b>Hong Kong</b>	<b>96</b>	Italia	34
<b>Taiwán</b>	<b>87</b>	<b>Suecia</b>	<b>33</b>
<b>Japón</b>	<b>80</b>	<b>Polonia</b>	<b>32</b>
Vietnam	80	Austria	31
<b>Corea del Sur</b>	<b>75</b>	<b>Australia</b>	<b>31</b>
<b>Brasil</b>	<b>65</b>	<b>Alemania</b>	<b>31</b>
<b>India</b>	<b>61</b>	Canadá (Québec)	30
<b>Tailandia</b>	<b>56</b>	<b>Nueva Zelanda</b>	<b>30</b>
Hungría	50	Portugal	30
<b>Singapur</b>	<b>48</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>29</b>
Dinamarca	46	<b>Reino Unido</b>	<b>25</b>
<b>Holanda</b>	<b>44</b>	<b>Zimbabwe</b>	<b>25</b>
Noruega	44	<b>Canadá</b>	<b>23</b>
Irlanda	43	<b>Filipinas</b>	<b>19</b>
Finlandia	41	España	19
<b>Bangladesh</b>	<b>40</b>	<b>Nigeria</b>	<b>16</b>
Francia	39	Republica Checa	13
Bélgica	38	<b>Pakistán</b>	<b>0</b>

- Datos de países en **tipografía negrita** fueron calculados de los datos de la encuesta original China.
- Los resultados de los otros países o regiones fueron basados en replicaciones o estimaciones.

#### **4.2 De la visión a la acción con equipos multiculturales y virtuales (formando el equipo).**

La investigación del impacto cultural llevó a Walker, Walker y Schmitz (2003) a investigar los cambios en la estructura organizacional requeridos para alcanzar lo que ellos llaman las oportunidades globales. La ejecución de una visión global descansa firmemente en la habilidad de alinear y calibrar las estructuras organizacionales y estrategias con la gente, gente que refleja y representa la diversidad cultural mundial. Este alineamiento y calibración, no es más que construir, educar, y cimentar el espíritu de la organización de manera que permita superar las diferencias e integrarlas para el adecuado desempeño colectivo.

Conciente o inconcientemente los gerentes y líderes han sido efectivos trabajando con un alto nivel de competencias culturales. Manejan la cultura con esmero y aplican diferentes estilos implícitamente concientes que hay muchas maneras de obtener el resultado deseado, de hecho, debido al alcance multicultural de los proyectos globales, existen muchas maneras de lograr los objetivos que se han fijado.

La forma como la mayoría de las decisiones de los altos ejecutivos y presidentes son desplegadas en la organización inicia con la visión, esta es el combustible tanto para la estrategia como para la estructura organizacional. Posteriormente se presenta un proceso de filtrado y despliegue a diferentes niveles: el organizacional, el grupal y el individual. Básicamente es un proceso de megacomunicación, el cual parte de una visión global, finalizando con acciones específicas locales. Dicho proceso se ve distorsionado en su recorrido a causa de la cultura. Este es el nivel donde se encuentra el límite real para poder operar globalmente, es el indiscutible punto de sinergia y el lugar donde la integración es olvidada.

Eliminar las barreras sociales, culturales, y de distancia geográfica es la llave para disminuir esa distorsión.

#### **4.2.1 Enfrentando el reto**

Walker, Walker y Schmitz (2003) llaman a los equipos que eficientemente operan en ese límite cultural *Equipos Trascendentales*.

En una organización globalizada, el liderazgo debe estar dirigido a permitir un trabajo en equipo trascendental enfocado a las acciones propuestas.

Trompenaars y Hampden (1998) afirman que la cultura es como la gravedad, no se experimenta hasta que se salta a 2 metros en el aire. Basado en esto, Walker, Walker y Schmitz (2003) afirman que los equipos trascendentes deben desafiar la gravedad. El reto clave para los equipos trascendentales y sus líderes es impulsar el verdadero poder del trabajo en equipo a través de la distancia, creando e identificando procesos que les permitan construir equipos cohesivos que sobrepasen, integren y coordinen los diferentes modelos operacionales de cada ambiente local ( la gravedad de cada lugar)

Los equipos con miembros geográficamente dispersos deben coexistir con dos realidades: la realidad virtual, relacionada con la distancia y la dinámica de un equipo a través de distancias tangibles e intangibles, y la realidad local o de cada miembro en su ambiente inmediato, con sus propias normas y requerimientos. Las condiciones del ambiente inmediato incluyen zonas horarias, lenguaje, realidad socioeconómica, estructura organizacional, rol funcional, y valores culturales que definen una realidad local que ejerce una gran fuerza individual en cada miembro del equipo. Los equipos trascendentales no van a ser exitosos si sus miembros se encuentran inmersos en la realidad local y no pueden compenetrarse en la realidad virtual o distante del equipo.

Un equipo de trabajo trascendental puede iniciarse como un grupo de individuos separados, cada uno movido y apegado a su realidad local; sin embargo, el grupo debe desarrollarse como un equipo y aprender a desafiar la gravedad, eso significa, desarrollar trascendencia.

Para que un equipo de proyectos desarrolle trascendencia, todos sus miembros deben estar alineados apropiadamente con el equipo y su cultura. Esto significa que deben sobreponerse a las fuerzas de gravedad locales que los hacen resistirse y les impiden convertirse en un equipo completamente integrado.

En el primer círculo de la Figura 2, cada triángulo representa una persona diferente, y cada persona está orientada en direcciones diferentes por las fuerzas locales; esas fuerzas se pueden derivar de la cultura nacional o regional del individuo, o inclusive su cultura funcional (ventas, finanzas) y su cultura familiar.

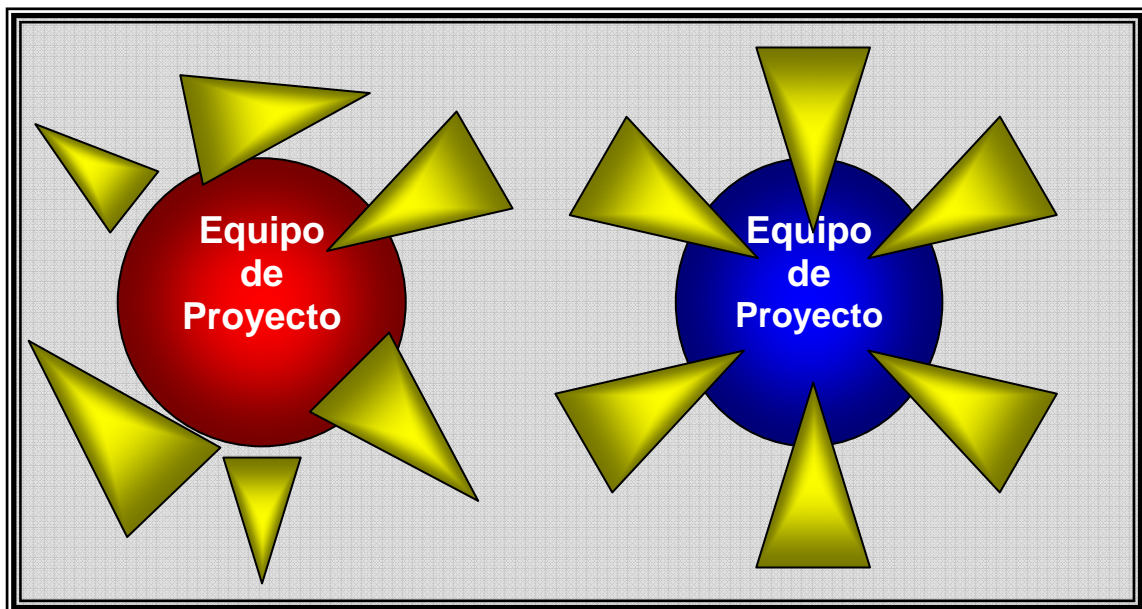


Figura 2. Alineamientos de equipos de proyectos. Walker, Walker y Schmitz (2003)

Por otro lado, cuando todos los miembros son capaces de ver sus roles primarios, es cuando el equipo será capaz de lograr la trascendencia. (Segundo círculo de Figura 2).

Es importante resaltar que, identificar un rol difiere de simplemente ser experto en un tema en especial.

#### **4.2.2 Desarrollando el equipo.**

Según Walker, Walker y Schmitz (2003) existen muchos modelos y esquemas que describen las fases para el desarrollo de un equipo. Uno de ellos y que demuestra cubrir de manera más intuitiva el proceso de desarrollo de un equipo es el propuesto en 1965 por Bruce Tuckman, este modelo se basa en cinco estados los cuales son: formar, enfrentar, normalizar, ejecutar y disolver.

Cada modelo sin embargo, carece de la descripción del proceso por medio del cual los equipos multiculturales superarán las diferencias culturales.

Los objetivos principales de la trascendencia son:

- 1) Construir una cohesión a través de una fuerte cultura de equipo.
- 2) Superar las diferencias de las orientaciones culturales entre los miembros del equipo y nivelar esas diferencias para la ventaja competitiva.
- 3) Trascender otras fuentes de diferencias tales como las diferencias de horario y las culturas funcionales y locales.

Basados en esos objetivos y en el modelo de los cinco estados de Bruce Tuckman, los autores Walker, Walker y Schmitz (2003) proponen y desarrollan las siguientes etapas para lograr la trascendencia en un equipo multicultural. (Ver Figura 3)

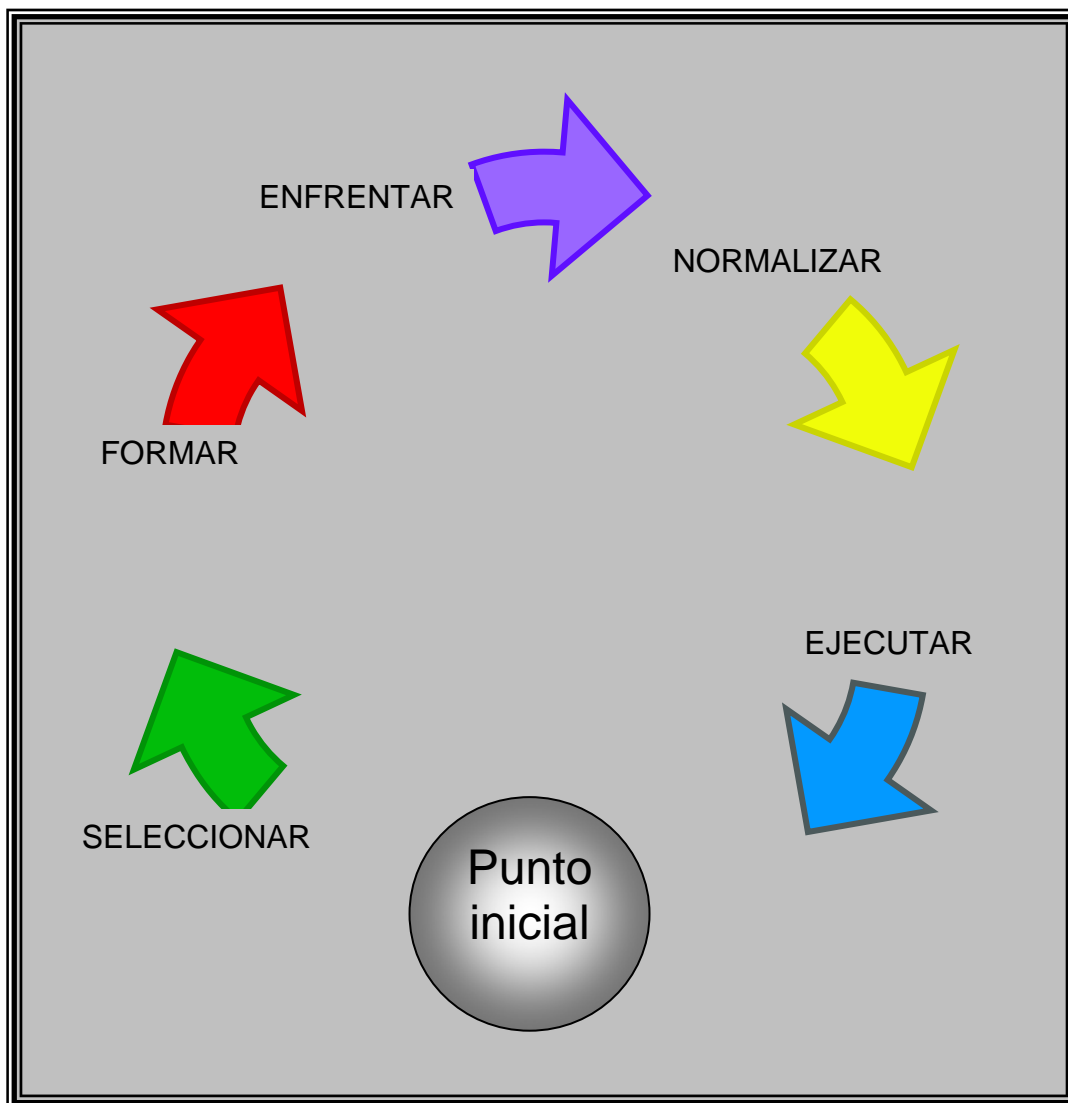


Figura 3. Fases para desarrollar un equipo trascendente. Walker, Walker y Schmitz (2003)

#### **4.2.2.1 Seleccionar**

Esta fase no se encuentra en el modelo inicial propuesto por Bruce Tuckman. Sin embargo desde el punto de vista de equipos de proyectos, consiste en uno de los procesos que propone el PMI (2004) en el área de conocimiento de Recursos Humanos, el proceso es llamado Adquirir el Equipo del Proyecto.

Es vital para lograr el máximo éxito del equipo contar con una mezcla de talento, conocimiento del negocio y experiencia cultural. En la medida que cuente con esos elementos se podrán lograr los objetivos del equipo.

Los elementos que se deben tomar en cuenta cuando se selecciona personal para un equipo trascendente son:

- 1) La composición del equipo debe ser equivalente con el alcance de la misión y objetivos del equipo. Por ejemplo, si una compañía norteamericana con operaciones en más de setenta países está buscando establecer cambios organizacionales significativos se encontrará con grandes dificultades si el equipo de líderes es conformado solamente por representantes de los Estados Unidos. En este caso, es mejor que se cuente con la participación de miembros de varios países, o si es posible, de todos los setenta.
- 2) La localización geográfica de los miembros del equipo es otra consideración clave, la infraestructura tecnológica de la organización debe permitirle a los miembros una comunicación constante y acceso a la información.
- 3) Otro aspecto a tomar en consideración, es cuando se presenta la necesidad de expatriar a algún miembro del equipo. La falta de preparación para



manejar un choque cultural por parte del expatriado (o los familiares que lo acompañen), puede conllevar a una disminución significativa en el desempeño.

- 4) La experiencia funcional de un miembro no asegura el éxito en un equipo trascendental si no es acompañado por habilidades de liderazgo, comunicación, y relaciones humanas sobre las cuales descansan las competencias multiculturales.
- 5) El éxito a nivel local no asegura que en un ambiente multicultural global las cosas serán de esa manera. Las diferencias culturales pueden afectar drásticamente el criterio del éxito. Se requiere un pensamiento y habilidades globales para asegurarse el triunfo.
- 6) La experiencia previa en equipos trascendentales no garantiza el éxito en los trabajos futuros. En un ambiente de negocios globalizado, los equipos trascendentales se han estado haciendo comunes. Sin embargo, existen muchos otros equipos que apenas funcionan como equipos y aún así son realmente excelentes. Es importante que esos miembros con experiencia previa hallan aprendido de sus prácticas anteriores, especialmente en lo que respecta a comunicaciones y cruces culturales, igualmente deben estar dispuestos a seguir aprendiendo por lo que una actitud hacia el continuo aprendizaje debe ser un criterio de selección de peso.

En resumen, el reto es asegurarse que el criterio de selección es el adecuado. En el caso del líder, conforme se van eligiendo los miembros, debe ir generando su esquema de la experiencia, estilos de personalidad, y perspectivas de cada miembro. La intuición es un elemento crítico para determinar como deben de prepararse los miembros del equipo para la fase de formación.

#### 4.2.2.2 Formar

La fase de formación es la fase inicial de desarrollo del equipo. Es durante esta fase que el trabajo de campo es formulado para todo el proceso de formación del equipo y su éxito definitivo. La tarea principal en esta etapa es la orientación, esto se logra aclarando la misión y los objetivos del equipo, y asegurarse que todos los miembros están comprometidos con dichos objetivos.

A nivel interpersonal la principal actividad de desarrollo es establecer la credibilidad, confianza, y compenetración entre los miembros del equipo.

A nivel grupal esto conlleva al desarrollo de un sentido de identidad, cohesión y propósito colectivo

Las tareas del líder son adoptar la construcción de relaciones, una conciencia de equipo, proveer dirección, y asegurarse que la visión, misión y objetivos del equipo son entendidos y compartidos. Para lograr esto se requiere un profundo entendimiento de cómo las orientaciones culturales y otras fuentes de distancia pueden afectar al equipo y sus miembros.

Los aspectos culturales pueden afectar la manera como se establece la credibilidad, la confianza, y la compenetración entre cada miembro, es por ello que se necesita dedicar tiempo y energía para conocerse y desarrollar relaciones de confianza. Los líderes necesitan asegurarse que ese tiempo esté disponible y que sea usado de la manera más óptima. Estos problemas juegan un papel importantísimo en la relación de cada miembro del equipo con sus compañeros, pero igualmente afectan la efectividad del líder.

En la fase de formación, la conciencia y destrezas culturales generalmente son bajas, aunque se cuente con miembros del equipo con amplia experiencia en equipos multiculturales, no siempre se comprenden las implicaciones de la diversidad cultural.

Uno de los aspectos más importantes es la comunicación, y dentro de este elemento el idioma es un elemento indispensable para poder formar equipos trascendentales. Inevitablemente los miembros del equipo van a poseer diferentes niveles de competencia y comodidad con el lenguaje elegido para las comunicaciones, esto es un elemento generador de malos entendidos y situaciones embarazosas.

A pesar que el idioma inglés es utilizado ampliamente en el mundo de los negocios, existen factores independientes del idioma utilizado que deben ser tomados en cuenta:

- Idioma nativo versus la habilidad para un segundo idioma: Los oradores nativos de un idioma, desestiman la dificultad que experimentan aquellos que han aprendido el idioma como una segunda lengua. Los oradores nativos, generalmente utilizan expresiones con modismos y contracciones que dejan a los oradores que no son nativos del lenguaje muchas veces asumiendo o suponiendo lo dicho. Avergonzados por la ignorancia del significado de los términos utilizados, no se atreven a preguntar para aclarar. Igualmente, el otro extremo es potencialmente perjudicial para la comunicación, es común encontrarse con oradores que utilizan términos de una segunda lengua cuando se encuentran hablando en su lengua materna, es común encontrar expresiones tales como “su *background* va a ser de mucha ayuda para este proyecto.” o “los *skills* que se necesitan para este proyecto son los siguientes...”. El uso de esos términos es un elemento que disminuye la efectividad en las comunicaciones.
- Acentos: Otro elemento que incrementa la dificultad para comunicarse es el acento. Los que hablan una segunda lengua pueden tener un excelente

nivel en el idioma pero la manera como hablan puede generar problemas con los que hablan el idioma como primer lengua. Estos problemas pueden ser incrementados por tecnologías tales como los teléfonos o los sistemas de videoconferencia.

Más allá de las competencias en el uso del lenguaje existen 2 elementos adicionales que deben ser considerados en el proceso de comunicación los cuales son el estilo y el proceso.

1) Estilo: Las orientaciones culturales afectan significativamente la manera como se comunica. Esto repercutirá en diferentes estilos tales como formal - informal, directo - indirecto y por último expresivo –instrumental. Los diferentes estilos están directamente relacionados con el índice de aceptación del poder.

- Formal-informal: Las personas formales creen que hay una manera correcta de hacer las cosas, así como una manera incorrecta. Para los individuos formales los planes deben ser desarrollados utilizando los canales apropiados de comunicación. Por otro lado los individuos de culturas informales se sienten incómodos con las barreras sociales y **diferencias del poder**, consideran que la etiqueta y el protocolo son barreras en la construcción de relaciones personales.
- Directo-Indirecto: Las personas directas valoran la solución de conflictos y tensiones de manera abierta. Como se comentó anteriormente, una comunicación o retroalimentación directa puede ser considerada como irrespetuosa, insensitiva o sin tacto. Por otro lado, la comunicación indirecta puede ser considerada como deshonesta, evasiva, débil y temerosa.
- Expresivo-Instrumental: Las personas expresivas acentúan la comunicación en las emociones como componentes claves. En culturas instrumentales las emociones pueden ser interpretadas como falta de profesionalismo e incompetencia. Este aspecto es muy importante en especial cuando se

presentan situaciones en las cuales se debe brindar retroalimentación a otros miembros del equipo.

2) Proceso de comunicación: De igual manera como los estilos afectan la comunicación, el proceso como ésta se desarrolle va a generar variaciones en las expectativas de los miembros del equipo.

- Comunicación tecnológica: En la actualidad, tecnológicamente se cuenta con una gran variedad de opciones, medios y maneras para comunicarse. En un contexto cultural, la receptividad de los diferentes medios de comunicación juega también un rol importante. Las decisiones acerca del tipo de tecnología a utilizar raramente se basan en esas consideraciones y por el contrario se establecen por conveniencia y expectativas ocultas sobre la velocidad de respuesta. Por ejemplo, la decisión de enviar un correo electrónico puede estar basado en expectativas falsas de que se obtendrá una respuesta oportuna, cuando la respuesta no cumple con las expectativas, el individuo se tornará impaciente y acusará al destinatario de falta de cualidades comunicativas, generando posteriormente la frustración y el conflicto. Cada medio o tecnología debe ser utilizado acorde al tipo de comunicación que se necesite. En este punto un elemento que ayuda a eliminar los malos entendidos y la frustración es desarrollar guías generales para la comunicación durante la etapa de formación del equipo. Los equipos trascendentales desarrollan y comparten sus expectativas en cuanto al uso de tecnología y la estructuración de los mensajes.
- Reuniones cara a cara: Aunque en los equipos virtuales es difícil realizar reuniones cara a cara, estas son una excelente manera de construir relaciones personales fuertes entre los miembros del equipo. Los equipos deben de tener la posibilidad de reunirse frecuente y consistentemente.

Otro elemento importante en la etapa de formación de equipos trascendentales, aparte de la comunicación, es el proceso de toma de decisiones. Este elemento está íntimamente ligado con el colectivismo o individualismo de los miembros del equipo y con el nivel de aceptación de la incertidumbre. Dependiendo de cómo sean tomadas las decisiones, los individuos colectivistas pueden cuestionar el nivel de confianza en los miembros si no se les ha tomado en cuenta para una decisión importante.

Por otro lado los individuos pueden diferir en sus expectativas referentes a la cantidad de datos, y el análisis necesario en un proceso de toma de decisiones.

Los problemas citados no son fáciles de identificar ni de resolver; sin embargo, si son tratados desde el inicio, y se está consciente de su existencia y las diferentes necesidades de cada miembro, el proceso de toma de decisiones será mucho más exitoso.

#### **4.2.2.3 Enfrentar**

La fase de enfrentamiento es vital en la formación de equipos trascendentales. Este conlleva un sentido de conflicto y crisis en los miembros del equipo haciéndolos concientes de las implicaciones de la cultura y las diferencias culturales para la administración del los trabajos y las actividades de solución de problemas.

Hasta este punto los miembros del equipo generalmente han sido entusiastas acerca de su misión. El equipo ha trabajado acorde a las bases asentadas en la etapa de formación, y los miembros han recolectado experiencia con las diferentes personalidades, estilos de trabajo, y orientaciones culturales de los miembros semejantes.

Las experiencias de los diferentes miembros han sido tanto positivas como negativas, pero ahora las tensiones ocultas entre las áreas funcionales, grupos culturales y personalidades individuales empiezan a sobresalir. El entusiasmo usualmente empieza a declinar. Los miembros del equipo se vuelven más conscientes de las limitantes, requerimientos y las condiciones para poder cumplir los objetivos del equipo.

Conforme la tensión se asoma durante la fase de enfrentamiento, es imperativo que el equipo mantenga un clima de positivismo mientras al mismo tiempo se resuelven los conflictos. Cuando esta fricción se experimenta, una de las tareas claves del liderazgo es manejar y facilitar la solución de conflictos y tomar como experiencia las oportunidades contenidas en toda crisis.

Las orientaciones culturales afectan significativamente esta etapa más que la etapa de formación, esto debido a que los comportamientos que reflejan las preferencias basadas en la cultura, tienden a emerger mucho más fuerte en una situación de conflicto o crisis, consecuentemente la habilidad de los individuos para controlarse disminuye.

En esta etapa existen orientaciones culturales que son especialmente relevantes como el individualismo, poder y género

**Individualismo:** En esta etapa los miembros individualistas pueden decidir desasociarse del equipo conflictivo y proclamar su individualismo. También pueden reclamar su terreno referente a la toma de decisiones y otros aspectos del trabajo relacionados con su dominio. Esto puede ser altamente perjudicial para las relaciones del equipo y para el desarrollo de la cohesión del grupo.

Distancia de poder: Los individuos orientados a la jerarquía van a esperar que el líder proporcione la claridad que el equipo parece carecer en ese punto. Cuando el líder no llena esa expectativa, su efectividad y credibilidad va a tender a caer ante los ojos de este tipo de individuos. La motivación es otro aspecto que también se verá afectado. Por otro lado, los individuos orientados a la igualdad van a esperar ser parte del proceso de aclaración de conflictos. Esperarán ser oídos y que sus posiciones sean consideradas. Asumirán que el proceso de esclarecimiento de los problemas serán hechos por el equipo como un todo y si esas expectativas no son cumplidas se podrían sentir desmotivados.

Género: Esta orientación afectará mucho la manera como se solucionan los problemas, por ejemplo los miembros con una orientación masculina van a tratar de solucionar sus problemas con un poco más de discusión a diferencia de los miembros con orientación femenina quienes van a preferir el diálogo como método de solución de conflictos.

En esta etapa, el proceso de enfrentamiento y solución del conflicto no es un proceso automático; sin embargo, debe ser facilitado y muy cuidadosamente administrado por parte del líder del equipo. Un líder calificado tratará inclusive de adelantarse y sacar a relucir cualquier componente generador de crisis antes que este se presente, dándole a conocer al equipo que se deben afrontar y resolver los elementos de crisis antes de que afecten el rendimiento.

Si los problemas no son resueltos apropiadamente en esta etapa, el equipo puede estancarse en un nivel apenas funcional o completamente inútil.

#### **4.2.2.4 Normalizar**

Durante esta fase el equipo establece normas, principios de operación y prácticas para controlar el proceso del equipo. Todo eso tomando en cuenta las diversas



perspectivas, personalidades, estilos, fortalezas y debilidades de sus miembros. Esta etapa consiste básicamente en la definición y creación de la plataforma operacional sobre la cual será construida la cultura del desempeño del equipo.

Este es un punto importante para cada equipo, pero es particularmente crucial cuando la 'gravedad local' debe superarse para lograr desarrollar un equipo multicultural trascendente.

Esto requiere que cada miembro se comprometa a buscar constantemente el aprendizaje y una consciencia de adaptación de los comportamientos.

Algunos elementos importantes a considerar, relevantes a la distancia y la cultura que deben ser considerados en esta etapa son los siguientes:

Estándares para manejarse a través de zonas de horario: En muchas organizaciones, los gerentes globales se encuentran a sí mismos en el teléfono o en videoconferencias con colegas alrededor del mundo a toda hora durante el día y la noche. Esto a menudo implica un sacrificio significativo en cuanto al tiempo familiar y personal. Los miembros de los equipos trascendentales necesitan sentir que las inconveniencias y las cargas de un equipo global son compartidas equitativamente. Esperar que las mismas personas se encuentren disponibles a las mismas horas incómodas cada semana pueden crear resentimiento especialmente cuando esos sacrificios no son reconocidos.

Igualmente los días festivos de los países donde se encuentren los miembros del equipo deben tratar de ser respetados.

Definición de plazos: Los miembros del equipo pueden tener diferentes percepciones sobre los plazos de finalización de entregables. Mientras que un miembro puede pensar que una fecha es un deseo o estimación, otro puede ver los plazos como un compromiso firme el cual no puede ser negociado.

Compartir e intercambiar información: Una de las mayores quejas de los equipos de trabajo es que la información no es compartida apropiadamente y el efecto de la gravedad local tiene un efecto importante en este proceso. Generalmente se comparte la información con los miembros locales del proyecto tomando una tasa de café y se olvida compartirla con los miembros que se encuentran distantes y que igualmente son parte del proyecto.

Se deben definir procesos, guías, herramientas y reconocimientos para facilitar el desarrollo del comportamiento deseado para que se comparta la información.

En esta etapa debe tratar de generarse la cultura propia del equipo, cimentada en convenios o guías que deben ser discutidos por todos. Esto va a requerir que cada individuo se comprometa en adoptar las nuevas prácticas a pesar que eso le saque de su zona de confort

#### **4.2.2.5 Ejecutar**

Si las cuatro fases anteriores han sido manejadas exitosamente, el equipo habrá creado sus propios principios, guías, prácticas y expectativas, en resumen, la cultura del equipo. Es esta cultura que al final le permite al equipo su trascendencia sobre las distancias sociales y utilizar el poder requerido para desafiar la gravedad. Debido a que esta nueva cultura es altamente vulnerable, debe ser cuidadosamente monitoreada, mantenida y alimentada.

Algunas características claves de los equipos en esta fase son las siguientes:

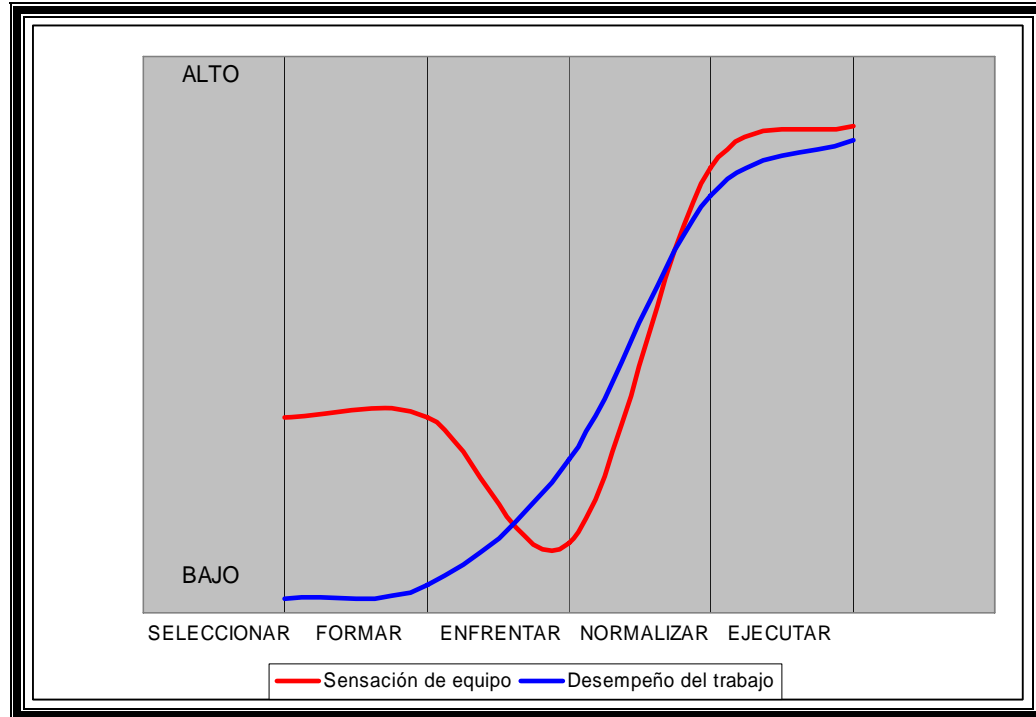
- El equipo ha establecido sus procesos básicos de organización e interacción. Esto incluye el proceso a través del cual se realiza el trabajo y la manera como los miembros del equipo se comunican y relacionan unos con otros.

- El equipo ha establecido su identidad con un alto nivel de cohesión y sentido de colectivismo. Esto significa que los miembros del equipo confían unos en otros, están comprometidos con el equipo y se brindan ayuda.
- El equipo debe estar consciente de su tendencia a excluir, esta es una función normal de la cohesión y el colectivismo. Demasiada cohesión y colectivismo puede generar un sentido de exclusión que inhibe la absorción de nuevos talentos y recursos. También puede inhibir la continua flexibilidad que le permite al equipo adaptarse cuando los cambios son necesarios. Mantener la flexibilidad y la apertura es un objetivo clave del líder del equipo.

En esta etapa se cierra el ciclo que pasa de una estrategia macro y abstracta, hacia micro problemas concretos y tácticos. A pesar que existe una naturaleza en cada organización, equipo, e individuo, es un gran reto el establecer prácticas que conduzcan hacia el establecimiento de una 'cultura de multiculturas'. Walker, Walker y Schmitz (2003).

#### **4.2.3 Comportamiento del desempeño del equipo.**

Gido y Clements (2003) sostienen que el desempeño y la sensación de equipo, tienen diferentes niveles en cada una de las etapas del desarrollo propuestas por Bruce Tuckman. En la Figura 4 se muestra en forma gráfica los niveles de desempeño del trabajo, el sentido de equipo durante las etapas del desarrollo y el crecimiento del equipo



**Figura 4. Etapas de desarrollo del equipo. Guido y Clements (2003)**

La cantidad de tiempo y esfuerzos que necesita un equipo para pasar a través de cada una de las etapas depende de varios factores tales como el número de miembros del equipo, la experiencia previa que tengan los miembros trabajando juntos, la complejidad del proyecto y las habilidades de los miembros para trabajar en equipo.

## **5 CAPITULO V - ESQUEMA DE RESULTADOS**

A continuación se presenta en forma esquemática los resultados obtenidos a raíz de esta investigación.

#### Cultura.

- Definiciones de cultura.

- Relativismo Cultural.

- Falacia ecológica.

- Tipos de cultura

- Importancia de la cultura en el mundo actual.

- Dimensiones Culturales.

- Cultura en proyectos.

#### Equipos virtuales

- Características de equipos virtuales.

- Equipos virtuales en proyectos.

#### Dimensiones culturales de Hofstede en proyectos

- Replicaciones al modelo de Hofstede

- Percepción de la desigualdad del poder:

- Individualismo – Colectivismo:

- Masculinidad

- Rechazo a la incertidumbre

- Orientación a largo plazo.

#### De la visión a la acción con equipos multiculturales y virtuales.

- Enfrentando el reto

- Desarrollando el equipo.

- Seleccionar

- Formar

- Enfrentar

- Normalizar

- Ejecutar

- Desempeño del equipo.

## **6 CAPITULO VI - CONCLUSIONES**

- El gerente de proyectos debe tener la habilidad de identificar las orientaciones culturales de cada individuo y sacar ventaja de ellas para aprovecharlas en el logro de los objetivos finales del proyecto.
- El gerente de proyectos debe saber identificar los problemas que son generados por situaciones culturales, versus los problemas generados por problemas de desempeño, actitud, o capacidad de los miembros de su equipo.
- Las dimensiones culturales son una guía de apoyo para liderar el equipo de proyecto, ellas muestran tendencias y comportamientos generalizados basados en encuestas; sin embargo, el estudio cultural no es una ciencia exacta.
- Las dimensiones culturales deben ser utilizadas con mucho cuidado y objetividad, no deben ser usadas para encasillar a los miembros del equipo dentro de un determinado estereotipo solamente por la nacionalidad de un individuo.
- Los equipos de proyectos virtuales necesitan un mayor nivel de compromiso por parte de sus miembros para lograr los objetivos ya que se enfrentan a problemas adicionales no presentes en un equipo tradicional.
- Los miembros del equipo multicultural deben tener mucho cuidado con el tipo de trato que brindan a sus colegas. Dependiendo de la cultura y las costumbres de los otros miembros, se pueden generar diferencias y malos entendidos que ni siquiera son producto de los roces producidos por las discrepancias en factores propios del proyecto.



- El idioma es uno de los aspectos que más fácilmente es identificado como un problema cultural, sin embargo el dominio de una segunda lengua no asegura que la comunicación intercultural será efectiva.
- Cuando la cultura nacional es muy marcada, esta va a afectar la cultura organizacional.
- Los equipos virtuales tienen la ventaja de ser impactados en menor grado por las relaciones humanas que, en un equipo tradicional, son generadores de conflicto, especialmente en lo que a grupos y comunicación no formal se refiere.
- Las reuniones de equipos virtuales son más efectivas en cuanto al uso del tiempo ya que sus miembros se ven limitados a discutir únicamente los temas propios del proyecto. Existe poco tiempo para charlas sobre temas de índole social no propios del proyecto, de esta manera la optimización del tiempo del equipo es mucho mayor.
- Las evaluaciones de desempeño de los equipos virtuales son mucho más objetivas ya que se basa en los resultados y no en las relaciones humanas, como lo pueden ser relaciones afectivas o de amistad.

## **7 CAPITULO VII - RECOMENDACIONES**

- El líder del proyecto debe preocuparse por identificar las tendencias culturales y de personalidad de cada miembro de su equipo y tomar en cuenta esos aspectos en el momento de planificar y asignar las tareas.
- Se debe tratar en la medida de lo posible de crear un ambiente de confianza entre los miembros del equipo por medio de actividades que induzcan al conocimiento cultural de todos los miembros.
- Un buen plan de comunicaciones es vital para el éxito en un equipo virtual, la comunicación debe ser permanente ya que la información viaja más lento en relación con un equipo tradicional. Para ello deben definirse los procedimientos respectivos que indiquen qué, cuándo, quién, para quiénes, con qué frecuencia y qué medios deben ser utilizados para cualquier comunicado.
- Los miembros del equipo que se comuniquen con un segundo idioma, deben tratar de familiarizarse con los elementos no formales del idioma utilizado, igualmente los miembros nativos de un idioma, deben tratar de utilizar un lenguaje sencillo que ayude a los otros miembros a recibir el mensaje de una manera más clara.
- Los miembros del equipo deben de recibir la suficiente capacitación que los haga conscientes de la existencia de las diferencias culturales y el papel que juegan en los proyectos. El relacionarse con otra cultura y conocer en la medida de lo posible la manera como se comunican, es vital para el mutuo entendimiento dentro del grupo.
- A pesar que uno de las ventajas de los equipos virtuales son los bajos costos en transporte, el líder de un equipo virtual de proyectos debe prestar mucha atención cuando un problema de desempeño o actitud requiera la necesidad

de una reunión cara a cara. Un viaje oportuno puede hacer la diferencia entre el éxito o fracaso de un proyecto.

**8 CAPITULO VIII - BIBLIOGRAFIA**

Dalton, Maxine.; Ernst, Chris.; Deal, Jennifer.; Leslie, Jean. **Success for the Global Manager: How to work across distances, countries and cultures.** California, USA: Jossey Bass, 2002. 204p

Duarte Deborah.; Snyder Nancy. **Mastering Virtual Teams: Strategies, tools and techniques that succeed.** 3 ed. San Francisco, California: Jossey Bass, Abril 2006. 272p

Flannes, Steven. y Levin Ginger. **People Skills for Project Managers.** U.S.A.: Project Management Institute, Enero 2001. 448p

Gido, Jack y Clements, James. **Administración exitosa de proyectos.** 2 ed. Mexico DF, México: International Thomson Editores S.A. de C.V., 2003.

Gispert Carlos. **Diccionario Smart Español-Inglés English-Spanish.** Barcelona, España: Grupo Océano, 2000

\_\_\_\_\_. **Diccionario Enciclopédico Ilustrado.** Barcelona, España: 1990. Grupo Editorial Océano.

Gundling Ernest. **Working GlobeSmart: 12 people skills for doing business across borders..** U.S.A: Davies-Black Publishing. 2003. 385p

Hofstede Geert y Hofstede Gert. **Cultures and Organizations: Software of the Mind.** 2 ed. U.S.A 2005: McGraw-Hill. 434p

Hofstede Geert. **Cultural dimensions scores.** (en línea). Consultado octubre 22, 2006. Disponible en "[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)"

\_\_\_\_\_. **Geert Hofstede's Home page.** (en línea). Consultado enero 14, 2007. Disponible en "<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/index.htm>"

Jurado, Y. **Técnicas de investigación documental: Manual para la elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos.** México. 2002: International Thomson Editores. 236 p.

Lipnack Jessica.; Stamps Jeffrey. **Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology.** 2 ed. Nueva York, U.S.A: John Wiley & Sons. 2000. 317p

McEntee Hielen. **Comunicación intercultural: Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual.** Mexico: McGraw Hill. 1998. 588p

Parviz, Rad.; Levin, Ginger. **Achieving Project Management Success Using Virtual Teams.** Florida, U.S.A: J.Ross Publishing, Inc. Mayo 2003. 240p

Peterson Brooks. **Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures.** Maine, U.S.A: Intercultural Press, Inc. 2004. 200p

P.M.I (Project Management Institute). **Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos.** PMBOK Guide.Tercera Edición 2004. Newton Square, Pennsylvania: P.M.I., 2004. 392 p.

Trompenaars Fon.; Hampden Charles. **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business.** 2 ed. U.S.A: McGraw Hill. 1998. 274p

Tuller, Lawrence; Rugman, Alan; Hodgetts, Richard. **Entorno Internacional de los Negocios.** Mexico: McGraw Hill. 1996. 293p

Verma Vijay. **The Human aspects of Project management: Managing the Project team.** U.S.A: Project Management Institute. 1997. 296p

Walker, Danielle.; Walker, Thomas.; Schmitz, Joerg. **Doing Business Internationally.** 2 ed. U.S.A: McGraw Hill. 2003. 330p

Zweifel Thomas. **Culture Clash: Managing the Global High-Performance Team.** Nueva York U.S.A: Swiss Consulting Group. Julio 2003. 85p

## **9 CAPITULO IX - ANEXOS**



## 9.1 Charter del Proyecto

ACTA (CHARTER) DEL PROYECTO	
Información principal y autorización de proyecto	
Fecha: Septiembre 2, 2006	Nombre de Proyecto: Administración de proyectos con equipos multiculturales y geográficamente dispersos.
Áreas de conocimiento / procesos: Comunicaciones, Recursos Humanos	Área de aplicación (sector / actividad): Este proyecto tiene su aplicación práctica en cualquier entidad que se vea en la necesidad de administrar proyectos cuyos equipos de trabajo están compuestos por personas provenientes de diferentes culturas y se encuentren físicamente en sitios remotos.
Fecha de inicio del proyecto: Septiembre 2, 2006	Fecha tentativa de finalización del proyecto: Enero 5, 2007
<p>Objetivo general: Identificar los aspectos multiculturales más importantes que se deben tomar en cuenta para trabajar con equipos de proyectos culturalmente variados y geográficamente dispersos.</p> <p>Objetivos específicos: Identificar los aspectos multiculturales que se deben tomar en cuenta al momento de formar los equipos de trabajo de proyectos.</p> <p>Identificar los aspectos multiculturales generadores de conflicto en los proyectos.</p>	
Descripción del producto: El producto final de este proyecto será el documento final de graduación.	
Necesidad del proyecto (lo que da origen): La administración de proyectos está tomando gran auge en las organizaciones; sin embargo, elementos tales como la distancia y las diferencias culturales son aspectos que no se han tomado en cuenta por la mayoría de autores al momento de elaborar guías y modelos para la administración profesional de proyectos. Existen muchas organizaciones en las cuales los miembros de los equipos de proyectos pertenecen a culturas heterogéneas y se encuentran físicamente localizados en lugares distantes; partiendo de esta realidad, surge la necesidad de realizar un estudio formal sobre el tema.	

<p>Justificación de impacto (aporte y resultados esperados): Los proyectos son realizados por personas con diferentes pensamientos, formación, sexo, gustos, maneras de trabajar, etc. Si se toma en cuenta que administrar proyectos es difícil con las variables anteriormente citadas, mucho más difícil es si se incluyen otros elementos como las diferencias culturales y la distancia. Este trabajo brindará un aporte significativo a la clásica administración profesional de proyectos, complementándola y cooperando para obtener proyectos exitosos a pesar de la diversidad cultural y la distancia.</p>	
<p>Restricciones: Para este estudio se intentarán buscar las fuentes de información más actualizadas y creíbles, sin embargo, muchas de las recomendaciones o conclusiones obtenidas no podrán ser aplicados como globales, ya que existirán tanto aspectos culturales como culturas, de las cuales no se podrá obtener información suficiente para incluirlas en el estudio.</p>	
<p>Identificación de grupos de interés (stakeholders): Cliente(s) directo(s): Directores, gerentes y miembros de equipos de proyectos cuyos miembros tengan diferencias culturales y se encuentren y geográficamente dispersos. Grupos de intelectuales y estudiosos de la administración de proyectos que deseen incluir elementos adicionales que complementen sus metodologías actuales.</p>	
<p>Clientes indirectos: Todas las personas que se vean beneficiadas por los productos finales de proyectos en los cuales se haga uso de las recomendaciones generadas en este trabajo.</p>	
<p>Aprobado por:</p>	<p>Firma:</p>

## 9.2 Declaración del Alcance

Proyecto: Administración de proyectos con equipos multiculturales y geográficamente dispersos.

Fecha: Septiembre 9, 2006

Planteo del problema (necesidad, oportunidad) y justificación del proyecto:

La administración de proyectos está tomando gran auge en las organizaciones; sin embargo, elementos tales como las diferencias culturales y la distancia son aspectos que no se han tomado en cuenta por la mayoría de autores al momento de elaborar guías y modelos para la administración profesional de proyectos; existen muchas organizaciones en las cuales los miembros de los equipos de proyectos pertenecen a culturas heterogéneas y se encuentran físicamente localizados en lugares distantes. Partiendo de esto, surge la necesidad de realizar un estudio formal sobre este tema.

Los proyectos son realizados por personas con diferentes pensamientos, formación, sexo, gustos, maneras de trabajar, etc. Si se toma en cuenta que administrar proyectos es difícil con las variables anteriormente citadas, mucho más difícil es si se incluyen otros elementos como las diferencias culturales y la distancia. Este trabajo brindará un aporte adicional a la clásica administración profesional de proyectos, complementándola y cooperando para obtener proyectos exitosos a pesar de la diversidad cultural y la distancia.

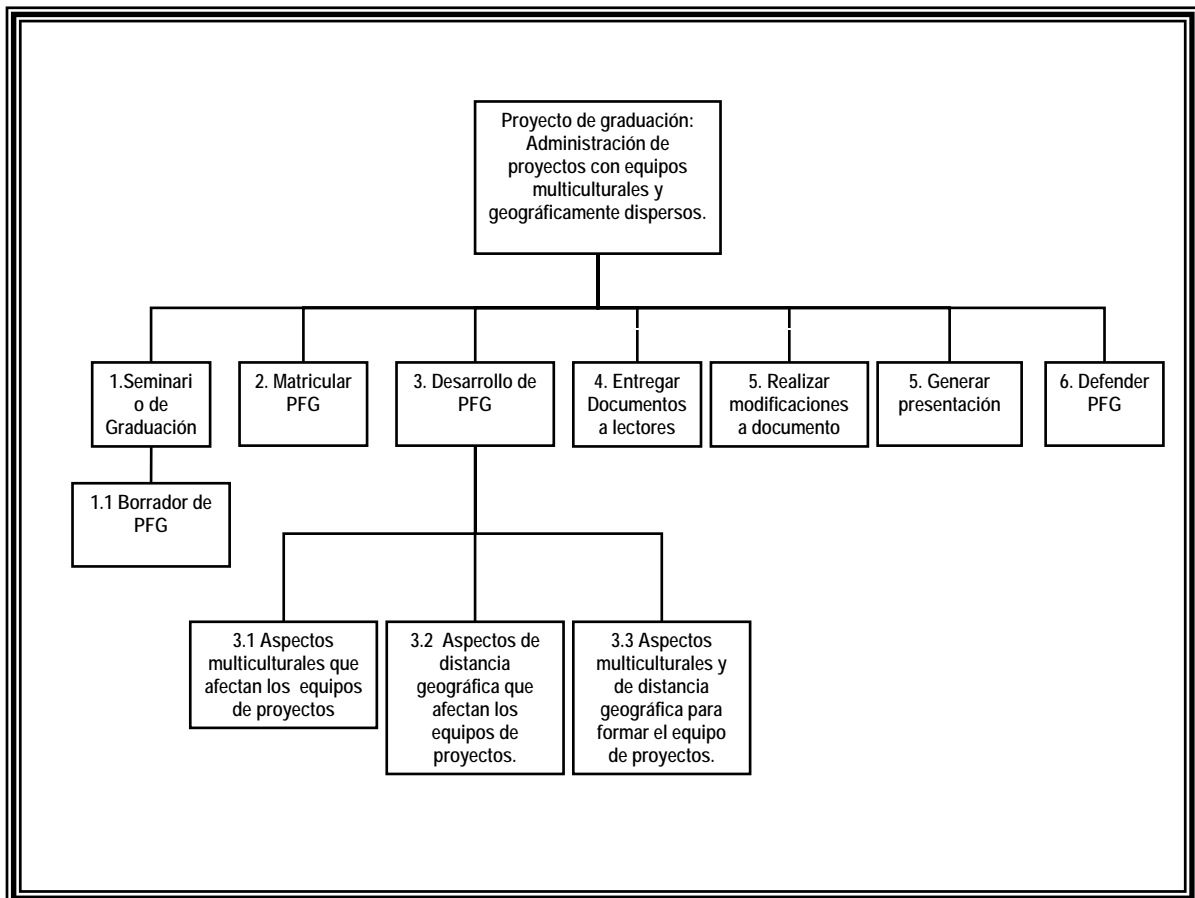
Objetivo(s) del proyecto:

El principal objetivo de este proyecto es identificar los aspectos culturales más importantes que se deben tomar en cuenta para trabajar con equipos de proyectos culturalmente variados y geográficamente dispersos.

Identificar los aspectos multiculturales que se deben tomar en cuenta al momento de formar los equipos de trabajo de proyectos.

Identificar los aspectos multiculturales generadores de conflicto en los proyectos.

### 9.3 Descripción del alcance (WBS)





## 9.5 Cuestionario Geert Hofstede Versión Español

PERMISO DE UTILIZAR GRATIS PARA FINES DE INVESTIGACIÓN  
 Copyright © Geert Hofstede BV  
[hofstede@bart.nl](mailto:hofstede@bart.nl)

### CUESTIONARIO INTERNACIONAL (VSM 94)

Piense por favor en un trabajo ideal - sin tener en cuenta su trabajo actual, si lo tiene. Al escoger un trabajo ideal, qué grado de importancia tendría para usted... (marque, por favor, una casilla por línea)

- 1 = de muchísima importancia
- 2 = muy importante
- 3 = de moderada importancia
- 4 = de poca importancia
- 5 = de muy poca o nada de importancia

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tener suficiente tiempo para su vida personal o familiar  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| 2. Tener buenas condiciones físicas de trabajo (por ej.): buena ventilación, buena luz, espacio de trabajo adecuado, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| 3. Tener una buena relación con su superior directo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| 4. Tener seguridad de trabajo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| 5. Trabajar con personas que colaboran bien con las otras  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| 6. Ser consultado por su superior directo en sus decisiones  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| 7. Tener la oportunidad para conseguir trabajos de más alto nivel  |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tener un elemento de variedad y aventura en el trabajo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |

En su vida privada, ¿qué grado de importancia tiene para usted lo siguiente?  
(marque, por favor, una casilla por línea)

- |                                  |   |   |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9. Estabilidad personal          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Economizar                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Persistencia (perseverancia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Respeto a la tradición       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. ¿Con qué frecuencia se siente nervioso o tenso en el trabajo?

1. nunca
2. raras veces
3. algunas veces
4. a menudo
5. siempre

14. ¿Con qué frecuencia, según su experiencia, sienten los subordinados temor a expresar su disconformidad con sus superiores?

1. casi nunca
2. raras veces
3. algunas veces
4. frecuentemente
5. muy frecuentemente

¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

- 1 = totalmente de acuerdo
- 2 = de acuerdo
- 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = en desacuerdo
- 5 = totalmente en desacuerdo

15. Se puede confiar en la mayoría de las personas

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

16. Se puede ser un buen director sin tener respuestas exactas a la mayoría de las preguntas que los subordinados puedan hacer

acerca de su trabajo (de los subordinados)	1	2	3	4	5
17. Se debe evitar a todo coste una estructura de organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes	1	2	3	4	5
18. La competencia entre empleados normalmente causa más daño que bien	1	2	3	4	5
19. Las reglas de una organización o compañía no se deberían infringir, incluso cuando el empleado piensa que es por el bien de la compañía	1	2	3	4	5
20. Cuando la gente fracasa en la vida, es a menudo por su propia culpa	1	2	3	4	5

Información personal (por objetivos estadísticos):

21. Usted es:

1. hombre
2. mujer

22. Su edad es:

1. Menos de 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 o más

23. ¿Cuántos años de educación escolar formal (o su equivalente) ha realizado en total?

1. 10 años o menos
2. 11 años
3. 12 años



4. 13 años
5. 14 años
6. 15 años
7. 16 años
8. 17 años
9. 18 años o más

24. Si tiene o ha tenido un trabajo remunerado, ¿de qué tipo de trabajo se trata?

1. Trabajo no remunerado (incluso estudiantes)
2. Trabajo manual que no requiere experticia o solo cierta experticia
3. Trabajo general de oficina o secretaria
4. Artesano, técnico, informático, enfermera, artista o equivalente formado profesionalmente
5. Profesional formado académicamente o equivalente (pero no director)
6. Director de uno o más subordinados (no-directores)
7. 7. Director de uno o más directores

25. ¿Cual es su nacionalidad?

26. ¿Cual es su nacionalidad de nacimiento?