



**Universidad de la República
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gestión de la Innovación**

Tesis de Maestría

**Gestión de equipos de trabajo
virtuales multiculturales, aplicado a la
gestión de proyectos de IT.**

Autor: Dionel Remedios Olivero
Tutor: Jorge Rasner

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

1. Resumen	4
1.1 Palabras clave	6
2. Introducción	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Motivación	8
2.3 Problemas y desafíos	8
2.4 Objetivos.....	10
2.5 Supuestos.....	10
2.6 Hipótesis.....	11
2.7 Resultados obtenidos	11
2.8 Riesgos presentes en este estudio.....	12
3. Metodología.....	14
3.1 Propuesta de Investigación.	14
4. Plan de trabajo.	16
5. Estado del arte.....	17
5.1 Características generales de las culturas, estado actual.....	18
5.1.1 Cultura india.....	18
5.1.1.1 Fortalezas y debilidades de la cultura india.....	20
5.1.1.2 Comunicación oral, forma de pensar y fuentes de información.....	27
5.1.1.3 Perfil del integrante del equipo perteneciente a esta cultura.....	30
5.1.1.4 Relacionamiento y conclusiones en común de los diferentes autores.	31
5.1.2 Cultura estadounidense.....	32
5.1.2.1 Fortalezas y debilidades de la cultura estadounidense.....	32
5.1.2.2 Comunicación oral, forma de pensar y fuentes de información.....	34
5.1.2.3 Perfil del integrante del equipo perteneciente a esta cultura.....	36
5.1.3 Cultura latina - Uruguay.....	37
5.1.3.1 Fortalezas y debilidades de la cultura uruguaya.	37
5.1.3.2 Comunicación oral, forma de pensar y fuentes de información.....	38
5.1.3.3 Perfil del integrante del equipo perteneciente a la cultura uruguaya.....	38
5.1.4 Tecnología	39
5.1.5 Trabajo de campo.....	39

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.	
5.1.5.1 Estructura y contenido de la encuesta General.....	40
5.1.5.2 Estructura y contenido de la encuesta Específica.....	41
5.1.5.2 Análisis de la encuesta General.....	41
5.1.5.3 Análisis de la encuesta específica.	47
5.1.5.3 Análisis de la encuestas desde mi experiencia personal.	48
6. Conclusiones.	49
6. 1 Conclusiones de la metodología aplicada.	50
7. Resultados obtenidos.	51
7. 1 Aplicabilidad de los resultados.	51
7.1.1 Caso práctico.....	52
7.1.2 Ejemplo de cómo utilizar lo estudiado.	53
8. Bibliografía.....	57
9. Anexos.....	59
9.1 Anexo I	59
9.1.1 Encuestas realizadas.	59
9.2 Anexo II	66

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

1. Resumen

La expansión que tiene Internet a nivel mundial, y las altas velocidades de transmisión de datos con las que se cuenta en muchos países del mundo, hacen del trabajo a distancia a través de la red de redes, sea una atractiva opción de rápida expansión.

Cada vez más las empresas, así como trabajadores independientes, encuentran a través de esta opción una modalidad de negocio de alta rentabilidad y baja inversión. Basta tener acceso a internet con un ancho de banda tal, que permita trabajar conectándose a través de interfaces de escritorios virtuales o escritorios remotos y un software que permita la comunicación por voz, para poder realizarlo.

Esto permite que personas ubicadas geográficamente en distintos lugares puedan trabajar para otras, como parte de equipos virtuales o solos. Caracterizaré a un equipo virtual, a aquel que reúne un conjunto de personas que trabajan en un mismo proyecto, pero que se encuentran ubicadas geográficamente en diferentes lugares, las cuales a lo largo de un proyecto en general no se ven nunca. Este nuevo modelo de negocio tiene sus particularidades y desafíos. Dentro de estos desafíos los más comunes son:

- Definir el modelo de negocio.
- La comunicación.
- Las diferencias culturales.
- Diferentes zonas horarias.
- Desarrollo de los equipos.

Entre otras.

Yael Zofi (2011) brinda otras definiciones de equipos virtuales que no difieren sustancialmente de la brindada aquí. Para este autor un equipo virtual es un equipo cuyos miembros trabajan juntos en forma simultánea para lograr un objetivo en común pero no estando físicamente juntos, sin importar la distancia que los separe.

En este trabajo se abordarán los temas de comunicación, así como las diferencias culturales en equipos de proyectos que deben trabajar bajo esta modalidad. Siendo el objetivo proponer estrategias que permitan hacer de estos equipos, equipos de alto rendimiento, superando las barreras del idioma y las diferencias culturales. Se trabajará sobre una propuesta de estrategias que permitan maximizar las fortalezas, y a su vez minimizar el impacto negativo que pueda tener la falta de comprensión de las diferentes culturas dentro del equipo de trabajo.

Para abordar este documento, y en base a mi experiencia personal generada en las empresas para las que he trabajado y trabajo, se ha acotado el mismo a tres culturas:

- Latina (Uruguay).
- India.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Estadounidense.

Dentro de los integrantes de estas, los que poseen estudios superiores en áreas de tecnología y gestión. Y a un área específica del mercado que es el de las Tecnologías de la información. Sin embargo no es parte de este estudio generalizar el resultado del mismo o a todas aquellas empresas del rubro, que trabajan con este tipo de equipos.

Además de un tema de experiencia personal, hay otras razones como lo son:

- El negocio de outsourcing de recursos calificados en IT para India es uno de los más grandes y lucrativos. Por ejemplo una de las empresas para la cual he trabajado, Tata Consultancy Services, está catalogada por la revista Forbes (30/04/2016 a las 17:24) como la segunda más valiosa del mercado después de IBM.
- A su vez uno de los principales consumidores de estos recursos son las empresas norteamericanas ya que les permite reducir costos drásticamente, y contar con mano de obra calificada y que entrega productos de calidad acorde.
- Dado que Uruguay provee una parte importante de estos recursos, y siendo los uruguayos parte de la cultura latina, está fue la tercera cultura estudiada.

Dentro de las investigaciones preliminares realizadas, se ha consultado bibliografía de de diferentes autores que analizan el tema de las diferencias culturales, así como sus fortalezas y debilidades. Siendo estos autores, parte de las culturas a las que pertenecen los integrantes de los equipos. También se estudiaron artículos de investigación de universidades y empresas, específicos del tema de los equipos multiculturales.

El principal tema conductor del proyecto fue como se mencionó anteriormente, el estudio y la comprensión de las fortalezas y debilidades de los integrantes de los equipos que pertenecen a estas culturas; permitiendo de esta forma esbozar estrategias que permitan generar equipos de trabajo de alto rendimiento que permitirán maximizar las fortalezas de estas culturas mediante la integración de las mismas, haciendo de esta integración cultural un valor agregado.

Durante las investigaciones preliminares, no se han encontrado trabajos específicos sobre cómo influyen las diferencias culturales en los equipos virtuales, aunque si hay amplia información del trabajo realizado con equipos *“on site o no virtuales”*, los cuales están integrados por miembros pertenecientes a diferentes culturas.

El objetivo de este proyecto ya se ha explicado anteriormente a lo largo del resumen, sin embargo es importante destacar que, además de constituir un trabajo académico, pretende tener aplicación práctica para aquellas empresas que tengan que manejar este tipo de equipos de proyecto, siempre que los mismos se encuentren dentro de los límites de esta tesis.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

1.1 Palabras clave.

Equipos virtuales, gestión de proyectos, valor agregado, diferencias culturales, tecnologías, gestión de equipos de proyecto. Virtual teams, Project Management, added value, cultural differences, technologies, Project team management.

2. Introducción

2.1 Antecedentes

Tal como se expuso anteriormente, la evolución y expansión de Internet a nivel global, plantearon un nuevo paradigma de negocios para todas las empresas sin importar las dimensiones de estas. Por un lado tenemos que la presencia de éstas en la red de redes, es obligatoria; esto se debe tanto al crecimiento de la presencia y la visibilidad que han tomado estas empresas como al aumento de la oportunidad de negocios convencionales y en línea. Pero no es éste el único aspecto, ya que los avances en la tecnología de la información, el aumento de la velocidad de transferencia de la misma, la disminución de los costos, asociado a que prácticamente todo lo podemos encontrar en la web, definen a su vez un nuevo paradigma de trabajo, siendo el trabajo a distancia a través de Internet o trabajo virtual lo que precisamente lo caracteriza.

Desde hace ya algunos años, estas nuevas tecnologías permitieron, tanto a las empresas como a las personas, trabajar desde sus hogares u oficinas para clientes ubicados geográficamente en diferentes lugares.

Internet ha permitido a estas personas o empresas una mayor flexibilidad en términos de horarios y de localización, en contraposición a la jornada laboral tradicional, que suele ocupar la mañana y parte de la tarde, y en la cual los empleados se desplazan al lugar de trabajo.

Este es el caso de las empresas de tercerización de servicios, en particular de IT, lo cual permite a los clientes abaratar costos mediante la contratación de trabajadores de otros países a precios más competitivos. De esta forma se da como resultado una nueva economía caracterizada por la utilización de la red en todos los procesos de incremento de valor de la empresa, ya sea ésta la prestadora o tomadora de servicios.

Poco a poco la tercerización de servicios de ha ido profesionalizando y optimizando. En este sentido, son cada vez más los empleados que trabajan parte del tiempo en las empresas y parte en sus hogares para clientes de ultramar. Esta nueva forma de trabajo en general se podría definir como un ganar/ganar/ganar; esto se puede ampliar según Jason Fried y David Heinemeier (2013), y James Innes (2012), entre otros.

Según James Innes (2012) algunas de las ventajas del trabajo remoto son las siguientes:

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Se minimiza el transporte de la persona a su lugar de trabajo y por lo tanto se ahorra en transporte.
- A su vez el tiempo que se ahorra al no desplazarse hasta su trabajo, hacen el día más corto, permitiendo disfrutar de este tiempo para sí mismo.
- Permite más flexibilidad para realizar tareas en la casa sin afectar el trabajo.
- Si se observa desde el punto de vista del medio ambiente, la reducción del transporte en auto hasta los trabajos, disminuye la generación de CO₂ por combustión de gasolina.

Según el autor esto da como resultado un empleado más contento que a su vez es más productivo.

Se puede hacer mención a varios autores que estudian este tema, aunque en general coinciden bastante en sus análisis.

Desde el punto de vista personal, yo he trabajado bajo esta modalidad y cuando lo hacía, trabajaba dos de los cinco días de la semana. Detallo a continuación mi experiencia al respecto analizándolo desde los 3 puntos de vista, empleado, empresa y clientes:

Empleado:

- No se traslada a su lugar de trabajo, ahorra costos de transporte y tiempo, pudiendo estar en contacto permanente con sus contrapartes en cualquier parte del mundo.
- Menos dependencia de factores externos como horarios de transporte público. Por ejemplo, estando en EEUU- Mineapolís, el último transporte que me servía para volver a mi casa, pasaba a las 17:45hs.
- Trabaja más tranquilo y con menos interrupciones.

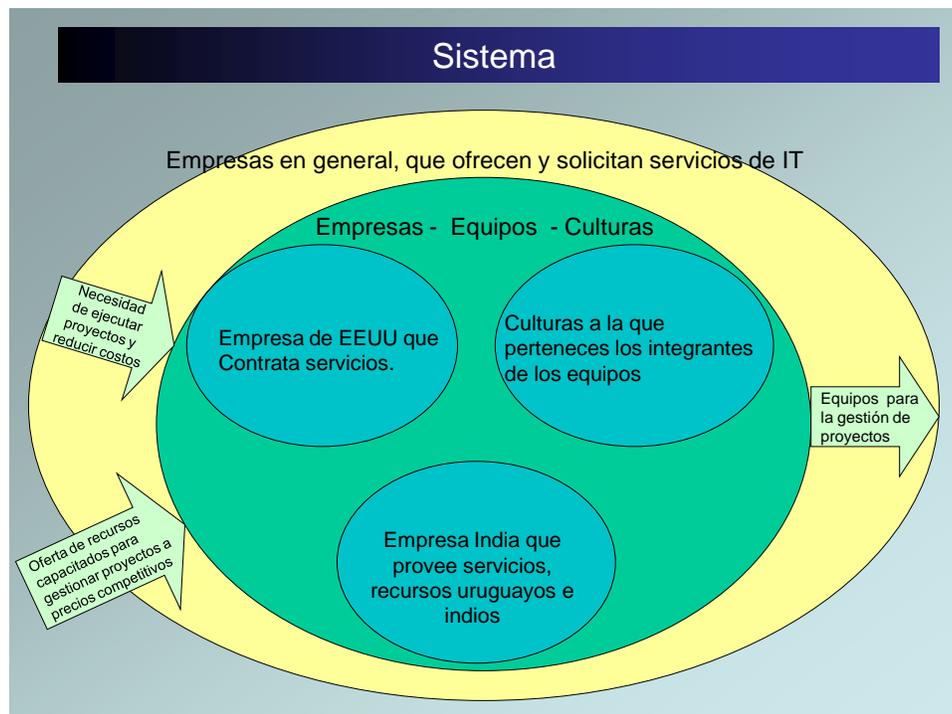
Empresa:

- Ahorro de costos de energía, servicios, evita riesgos por accidente de sus empleados mientras estos trabajan desde su hogar. A su vez estas empresas ofrecen a sus clientes recursos a precios competitivos, pero con altas ganancias.
- Ahorro en infraestructura, equipos, artículos de oficina.

Clientes:

- Obtienen mano de obra calificada a precios más bajos que si fueran contrataciones directas dentro de su propio mercado.
- Trasladan toda la responsabilidad desde el punto de vista legal (aportes jubilatorios, seguros, beneficios, etc.) a las empresas que brindan el servicio.
- No tienen que mantener oficinas ni infraestructura para estos recursos.

Como se visualiza el sistema.



Básicamente con el aporte de los tres grupos definidos en la figura, se crean los equipos de proyecto que brindarán servicio a las empresas contratantes.

2.2 Motivación

El motivo principal para realizar ésta propuesta es aprovechar el eventual valor agregado que pueda brindar la multiculturalidad que aportan los diferentes agentes que participan de estos equipos de trabajo. De esta forma podría generarse un ambiente en el cuál el conocimiento y el adecuado manejo de las particularidades de las diferentes culturas involucradas permita un mayor entendimiento entre los integrantes del equipo.

Con esto se estima lograr una mayor cohesión entre los integrantes del equipo, evitando malentendidos por desconocer aspectos básicos de las diferentes culturas, un aumento del espíritu de equipo debido a un mayor entendimiento de las diferentes culturas involucradas y una mayor comprensión de los agentes motivadores, ya que para todas las culturas no son los mismos, dando esto como resultado que el manejo del equipo sea más fácil y productivo, minimizando entre otras cosas el tiempo que los gerentes de proyecto dedican a resolver este tipo de conflictos. Es importante destacar que se está hablando siempre de los integrantes de los equipos que pertenecen a las culturas al las cuales analizo en el presente trabajo, lo que implica que este análisis no necesariamente constituye un producto extrapolable a otras condiciones.

2.3 Problemas y desafíos

Esta propuesta presentó interesantes desafíos ya que el trabajo de campo que se realizó estuvo basado principalmente en el instrumento de la encuesta, sumado a la experiencia personal de trabajar con estos equipos.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

En primer lugar se procuró realizar encuestas a integrantes de la cultura norteamericana que, para el caso particular analizado, es la cultura del cliente y es la que predomina. Sin embargo, no se logró concretar ninguna de estas encuestas a integrantes de esta cultura, no porque no formaran parte de los equipos, sino porque lo hacen en calidad de jefes que contratan, y en dicho rol no se interesaron en participar de la misma. Por otra parte, y dadas las características de los integrantes de esta cultura, su principal interés es el de generar sólo una relación profesional. No obstante, esta distancia que mantienen con el resto de los integrantes de los equipos forma parte del estudio de este trabajo.

En segundo lugar se analizó la cultura india, el acceso a integrantes de esta cultura fue mucho más amplio y sin embargo sólo se obtuvieron unas pocas respuestas a las encuestas formuladas. La realidad es que aunque la encuesta y su contenido fueron diseñados tomando en cuenta las particularidades de esta cultura, no fue fácil lograr su participación. Esto debido a que dos de los temas importantes a estudiar, los relacionados con las castas y la situación de la mujer, son, aún, tratados en forma indirecta, muy difíciles de abordar para ellos. Sin embargo, a los efectos del trabajo son sumamente importantes, ya que algunas de las conclusiones son dependientes de estos temas. Por otra parte una de las características de esta cultura es la dificultad para dar respuestas directas y específicas, algo que se vio reflejado en las respuestas de los encuestados. Paradójicamente (¿?) existe gran cantidad de bibliografía en referencia a estos temas escrita por autores pertenecientes a esta cultura, lo cual ha sido de gran ayuda.

La tercera cultura que se estudió fue la uruguaya, de la cual se obtuvo una alta participación. Del análisis de las encuestas respondidas por los integrantes de esta cultura, y con respecto a las respuestas específicas sobre la cultura india, se obtuvieron conclusiones que confirman lo expresado en la bibliografía estudiada sobre esta cultura. De éstas se desprende, como ya se verá en las conclusiones, cómo impacta en una empresa internacional como TCS el hecho de que no se intente comprender por parte de los mandos medios y gerentes indios de esta empresa las diferencias culturales. Estos aplican una política empresarial que va de acuerdo con un modelo de negocio que no es aplicable a la cultura uruguaya, y que tiene como consecuencia en los empleados de esta nacionalidad una serie de consecuencias que se detallan a continuación:

- Alta rotatividad.
- Desmotivación.
- Falta de comprensión de los motivadores de la cultura Uruguaya.
- Extrapolación de políticas que aplicadas a empleados indios resultan exitosas, a nuestra cultura, sin estudiar los resultados de su aplicación.

Esto sucede pues los empleados al comenzar a ganar experiencia y ser productivos comienzan a notar que sus responsabilidades son cada vez mayores, sin embargo, esto no es reconocido por la empresa. La empresa aplica metodologías de reconocimientos desarrolladas para TCS India, las cuales no resultan igualmente aplicables a nuestra

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

cultura. Esta situación lleva a que los empleados busquen nuevas oportunidades fuera de la misma. Estos mismos argumentos aplican a la desmotivación, ya que no existe una intención real de estudiar los motivadores de nuestra cultura. Esto se puede ver en conjunto con el último punto, el de extrapolación de políticas. La relación de esto con lo que sería la falta de comprensión de nuestra cultura, y el sistema de castas, se relaciona de la siguiente forma: los mandos indios pertenecen a castas altas y llegan a Uruguay luego de estar a cargo de personal en TCS India, y dada la característica que tienen los integrantes de la cultura india (como se verá más adelante) de satisfacer a la autoridad, hace que estos mandos estén acostumbrados a este comportamiento y no acostumbrados a “negociar” ni a ganarse el respeto. Este tipo de comportamiento, esta falta de conocimiento de nuestra cultura hace que los recursos uruguayos comiencen a trabajar a disgusto a los pocos meses de estar trabajando para TCS con las consecuencias antes mencionadas.

2.4 Objetivos

Los objetivos del presente trabajo se dividieron en dos, el primero es la estrategia definida para realizar el trabajo, la cual se acota a los siguientes parámetros:

- Tres culturas forman parte del estudio,
 - India
 - Latina – uruguaya.
 - Estadounidense
- Estrato de la sociedad que se estudió:
 - Personas de ambos sexos y con acceso a estudios superiores.
- Estudio se realizado sobre los integrantes de los equipos pertenecientes a estas culturas y que formaban parte de equipos de proyecto de TI

Esta estrategia puede a su vez ser utilizada como base para otros posibles estudios, o eventualmente para profundizar esta investigación.

El segundo objetivo fue la propuesta de estrategias que permitan maximizar el valor agregado del trabajo en forma colaborativa de los equipos virtuales. Esto mediante un uso más adecuado de aquellas características específicas de cada cultura, siendo éstas, en conjunto con las aptitudes profesionales de los integrantes del equipo, las que aporten valor a los objetivos del los proyectos. En pocas palabras, que las características de las culturas involucradas se complementen formando un todo cohesivo.

Por otra parte se proponen estrategias que permiten manejar los aspectos negativos de estas culturas, o sea, aquellos aspectos que atentan contra lo anteriormente expuesto.

2.5 Supuestos.

Para este trabajo se consideraron los siguientes supuestos:

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- los equipos de trabajo deben estar formados por integrantes que poseen la formación mínima necesaria para el rol a desempeñar dentro del equipo.
- todos los integrantes deben hablar un idioma común definido para el proyecto, en este caso el inglés.
- las herramientas tecnológicas a ser utilizadas están disponibles para todos y todos saben cómo manejarlas.

Estos supuestos se cumplieron para todos los encuestados y estas fueron las condiciones mínimas necesarias que debían cumplir para poder realizar la encuesta.

2.6 Hipótesis

La hipótesis que se plantea en este caso, toma en cuenta las características específicas de cada cultura, las fortalezas y debilidades, y lo que se demuestra es que es posible definir una estrategia mediante la cual se pueden tomar para cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo que pertenecen a estas, aquellas características de cada una de las culturas analizadas que aportan a la generación de valor en el trabajo de equipo de forma de potenciarlas entre sí. Al realizar esto se logra que la conjunción de estas características permita formar equipos que trabajen de forma altamente colaborativa aumentando así su desempeño.

Esto una vez demostrado y aplicado, dará como resultado una mayor integración de los miembros del equipo de trabajo en la obtención de una meta en común, entendiendo que la mejor manera de lograrlo es aquella que obtenga lo mejor del equipo en su conjunto, viendo al equipo como un sistema. Esto en contraposición con las actuaciones individuales destacadas y altamente competitivas que no necesariamente hacen exitoso a un equipo.

También se estudian las debilidades, ya que entendiéndolas y conociéndolas también se pueden extender las estrategias para minimizar el impacto de toda debilidad que pueda afectar el trabajo en equipo.

2.7 Resultados obtenidos

Como se mencionó anteriormente, el trabajo presenta una estrategia para ser aplicada por aquellas empresas que trabajan con este tipo de equipos, promoviendo que estos desarrollen su máximo potencial. Una estrategia que entiendo es aplicable y práctica, no meramente un estudio teórico.

Por otra parte en este trabajo se utilizó una estrategia de investigación que puede ser tomada como base para:

- Profundizarlo, brindando otras estrategias para el trabajo de equipos multiculturales virtuales en proyectos de TI.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Extenderlo en caso de querer aplicarlo a otras culturas con las que se desee trabajar.
- Ser utilizado por empresas que hagan uso de este tipo de equipos de trabajo.
- O por qué no, ver su aplicación en acuerdos comerciales con otras culturas.

2.8 Riesgos presentes en este estudio.

El estudio de los riesgos, se puede categorizar de la siguiente forma:

Riesgos por falta de información sobre trabajos previos

En la investigación preliminar realizada, no se han podido encontrar trabajos similares realizados por otras empresas a nivel nacional, ni internacional. Lo que sí se encuentra son trabajos realizados que estudian los equipos multiculturales y su integración, también equipos virtuales y su integración, pero en ningún caso haciendo un análisis de las fortalezas y debilidades de las diferencias culturales, y como impactan estas en la formación de los equipos.

Cómo se mitigo el riesgo

Este riesgo fue mitigado estudiando trabajos y bibliografía existente que trata específicamente sobre el trabajo con equipos virtuales y no virtuales multiculturales. Dentro de los trabajos y bibliografía investigada, se analizaron los siguientes puntos:

- Aproximaciones realizadas.
- Resultados obtenidos.
- Estrategias aplicadas.
- Consideraciones generales sobre diferencias culturales.
- Códigos de ética y conducta.

Riesgos por falta de colaboración en el trabajo de campo

Este es uno de los riesgos que poseía la más alta probabilidad de que sucediera, y su impacto sobre el estudio que se realizó fue importante. Dado que las herramientas seleccionadas para realizar el trabajo de campo, fueron las encuestas y las entrevistas, obtener respuesta a las encuestas, así como obtener entrevistas, fue realmente un desafío para el caso de encuestas/entrevistas de indios y norteamericanos. Los problemas enfrentados fueron:

- Falta de acceso a integrantes de la cultura estadounidense. La relación con estos en los equipos de proyecto, fue muy profesional sin dar lugar a otro tipo de trato. En este contexto, no se pudo lograr ninguna entrevista/encuesta con integrantes de esta cultura.
- El segundo gran problema que enfrenté, fue diseñar una encuesta para los integrantes de la cultura india, sobre temas que para esta cultura no son sencillos

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

de tratar. Sin embargo, estos temas a nivel del trabajo son de suma importancia, ya que las estrategias definidas apuntan a minimizar el impacto que los mismos tienen sobre los equipos de proyecto. Los temas que se debieron considerar fueron los siguientes:

- La encuesta debió redactarse en inglés ya que es el idioma común en el cual se expresan fuera de la India con integrantes de otras nacionalidades, sin embargo, no es el idioma natal de ellos ni del maestrando, por lo que podían malinterpretarse las preguntas por la forma en que estas estaban redactadas, cosa que sucedió y hubo que corregirlo.
- Se tuvo que tomar en cuenta que interpretación podían darle a las preguntas, para que las mismas no resultaran ni hirientes, ni agresivas, ni ofensivas para los encuestados.
- Se tuvo que diseñar una encuesta para hombres y otra para mujeres.
- Se tuvo que tomar en cuenta la forma que tienen los integrantes de esta cultura de responder, ya que en general lo hacen de forma indirecta y no siempre contestan lo que realmente es, sino lo que quisieran que fuera.
- Cómo obtener a través de las encuestas una idea del puesto que ocupa la mujer dentro de la sociedad india.

El resultado de las encuestas a esta cultura dependió directamente de estos factores, al punto que muchos rehusaron contestarlas. Por lo que se tuvo que completar el análisis con bibliografía existente.

En todos los casos se cruzaron los datos recogidos con los provenientes del análisis de la bibliografía antes mencionada.

Cómo se mitigo el riesgo.

Para mitigar el riesgo se accedió a información bibliográfica pertinente a las particularidades de estas culturas ya que existe mucha bibliografía y estudios al respecto. Esto me permitió complementar y en algunos casos responder con mas certeza algunas de las preguntas de la encuesta, ya que tal como se verá en el análisis de las mismas, por ejemplo, en el caso de alguno de los encuestados indios, este no respondió todas las preguntas.

Por otra parte lo importante y valioso de la bibliografía existente, es que está escrita por autores de las mismas culturas de los encuestados, tanto para el caso de la cultura india como la estadounidense.

Falta de acceso a mandos medios indios.

Muchas de las conclusiones o de los hechos que se presentaran en este trabajo, no fueron aceptadas ni compartidas por los integrantes de la cultura india, en particular de las castas altas. Hice el intento de charlar sobre estos temas con uno de los mandos gerenciales a quien respondía, quien precisamente pertenece a una casta alta y con

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

buena posición económica, sin embargo no hubo receptividad al planteo de una encuesta. Por lo que cabe inferir que si este trabajo se presentara ante una empresa india, deberá ser modificado para no herir susceptibilidades.

Mitigación del riesgo

Realizar un trabajo para presentar a la Universidad y otro modificado para presentar a la empresa.

3. Metodología

Se ha realizado este trabajo utilizando metodología que implicó por una parte investigar experiencias previas sobre el tema, investigaciones realizadas por universidades, bibliografía sobre las características principales de estas culturas así como la matriz FODA de las mismas, y por otra parte se realizó el trabajo de campo en base a encuestas realizadas a integrantes de las diferentes culturas.

3.1 Propuesta de Investigación.

Para esta investigación se manejaron básicamente dos fuentes de datos.

La primera de ellas es bibliográfica, dentro de ésta se estudiaron y analizaron artículos de investigación de diferentes universidades, libros escritos por autores pertenecientes a países anglosajones, latinos e indios. También se encontró mucho material con respecto a las particularidades del trabajo con equipos multiculturales, pero ubicados geográficamente en un mismo lugar.

Se realizó un análisis de la bibliografía encontrada que trata sobre equipos multiculturales virtuales, éstas se centran en estrategias de trabajo que son genéricas para todos los equipos de estas características, sin embargo en el artículo publicado por la revista Harvard Business Review y escrito por Jeane Brett, Kristin Behfar y C. Kern (30/04/2016 a las 17:00) sobre el manejo de equipos multiculturales (no virtuales), se realiza un análisis muy completo de las diferencias culturales y cómo se ven afectados los equipos por estas diferencias.

En relación a libros que tratan el tema, me centré en aquellos que analizan las características de las diferentes culturas, así como sus fortalezas y debilidades.

Otro punto a tomar en cuenta es que los autores muchos de los libros utilizados para esta investigación pertenecen a estas culturas, a modo de ejemplo:

Autores Indios:

- Vinayak Purohit
- Udai Pareek
- R.S. Sharma

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Autores Norteamericanos:

- Jason Fried
- June E O'Neill
- Dave M. O'Neill
- Donald E. Heller

La segunda, es la experiencia personal de manejar equipos virtuales multiculturales para la gestión de proyectos de tecnología, en particular de IT. Esta experiencia me permitió aplicar diferentes estrategias que me permitieron minimizar los problemas generados por estas diferencias y lograr una mejor integración y cohesión de los equipos.

Propuesta metodológica

La estrategia metodológica se basó en un análisis profundo de la bibliografía y aproximaciones sobre el tema realizado. De esta forma se pudieron manejar pilares teórico-prácticos que ayudaron a demostrar la hipótesis de trabajo planteada. Por otra parte y para brindar una aproximación totalmente práctica, debe considerarse el aporte que provee la experiencia personal de trabajar con este tipo de equipos diariamente. A su vez, esto se complementó con un trabajo de campo basado en encuestas, que ayudaron a fundamentar las posibles estrategias propuestas.

Por lo tanto los aportes para la investigación y la definición de estrategias estuvieron dados por el aporte de cuatro grandes grupos.



MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Visto desde la perspectiva sistémica, la metodología utilizada nos permite analizar el sistema descrito anteriormente así como sus relaciones con el ambiente que lo rodea, las entradas, salidas y el proceso interno.

4. Plan de trabajo.

El roadmap que se siguió para realizar este trabajo es el siguiente:

Estudio de las culturas involucradas.

En base a la bibliografía seleccionada como referencia y como fuente de información se obtuvieron datos referentes a:

- características generales de cada una de las culturas involucradas. El obtener esta información permite identificar aquellas características que dentro de un equipo de trabajo agregan valor y potenciarla, así como aquellas que pueden causar impactos negativos al funcionamiento del equipo. Al tener identificadas estas características se pudieron identificar y analizar las oportunidades y amenazas, así con toda esta información y en conjunto con los resultados del análisis de las encuestas, se crearon perfiles de los integrantes de los equipos.
- Para cada una de las culturas, como es el acceso de un posible integrante de un equipo a estudios superiores relacionados con tecnología.

Estudios académicos

El tema de las diferencias culturales aplicadas a individuos que integran equipos de trabajo, y cómo hacer que estos interactúen entre sí ha sido ampliamente abordado por estudios académicos realizados por diferentes universidades, esto simplemente por el hecho de que actualmente las universidades reciben estudiantes de varias partes del mundo, principalmente las europeas y norteamericanas. Esto ha llevado a que las mismas hayan profundizado en el tema por la necesidad de brindar un mejor servicio a sus estudiantes. En este contexto se fomenta la formación de equipos de estudios multiculturales, por lo que estudiar cuál es la mejor manera de que estos funcionen ha sido algo que las universidades han investigado. No necesariamente desde el punto de vista al que apunta este trabajo, pero sí desde la perspectiva de lograr un mejor entendimiento de las diferentes culturas.

Estudio de casos de empresas que hayan trabajado en el tema.

A nivel nacional, no se han encontrado empresas que hayan trabajado sobre este tema de forma de aplicarlo al trabajo de equipos multiculturales. Sin embargo, si hay empresas que tienen procesos de inducción¹ para empleados que vienen desde otros países, tal

¹ El proceso de inducción, es aquel proceso por el cual las organizaciones facilitan la inserción de los nuevos empleados dentro de la empresa, en particular a la cultura empresarial de esta.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

como TCS con los empleados que vienen desde India. Esto igualmente sirvió como insumo ya que sin profundizar, explican a estos empleados que características de la cultura india resultan “incomodas” para nosotros.

Experiencia personal en el manejo de estos equipos.

Me ha tocado manejar equipos compuestos por integrantes de diferentes culturas por algunos años en tres modalidades:

1. Equipos compuestos por integrantes de diferentes nacionalidades, ubicados geográficamente en el mismo lugar.
2. Equipos que podríamos llamar mixtos, compuestos por integrantes presentes en Uruguay, tanto indios como uruguayos y otros integrantes en India y Estados Unidos.
3. Equipos virtuales compuestos por integrantes de diferentes nacionalidades.

Trabajo de campo.

El trabajo de campo que se realizó estuvo compuesto por encuestas, las cuales se diseñaron en base a la investigación previa realizada sobre los antecedentes recogidos en el examen bibliográfico y en base a la experiencia personal del autor. Estas encuestas fueron compartidas y validadas en conjunto con el tutor para evaluar aspectos de contenido y formales.

Tal como se suponía, se tuvo acceso a integrantes de la cultura india y uruguaya pero no se tuvo acceso a integrantes de la cultura norteamericana. Esto se había planteado como un riesgo, y se tuvo que trabajar de acuerdo al plan de mitigación planteado.

El análisis de las respuestas de las encuestas, brindó información de las características de las culturas de los integrantes de los equipos, que permitieron esbozar los respectivos perfiles y compararlos con lo que se describe en la bibliografía analizada. Con la información obtenida, tanto del análisis de las encuestas como de la bibliografía examinada, se formularon las bases para diseñar las estrategias que se describen como resultado de este trabajo.

5. Estado del arte.

Existen muchos estudios y teorías sobre el tema, sobre todo en lo que refiere a equipos multiculturales trabajando geográficamente en el mismo lugar. Y se ha comenzado a estudiar muy seriamente la parte de equipos multiculturales virtuales. Sobre todo apostando a maximizar los resultados obteniendo recursos altamente capacitados a costos sumamente competitivos. Tal como menciona Yael Zofi (2011) las empresas están realizando un brutal recorte de los gastos, y una implacable tercerización de los recursos.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

A su vez las empresas han invertido en tecnología y realizado cambios organizacionales para acompañar este cambio de paradigma.

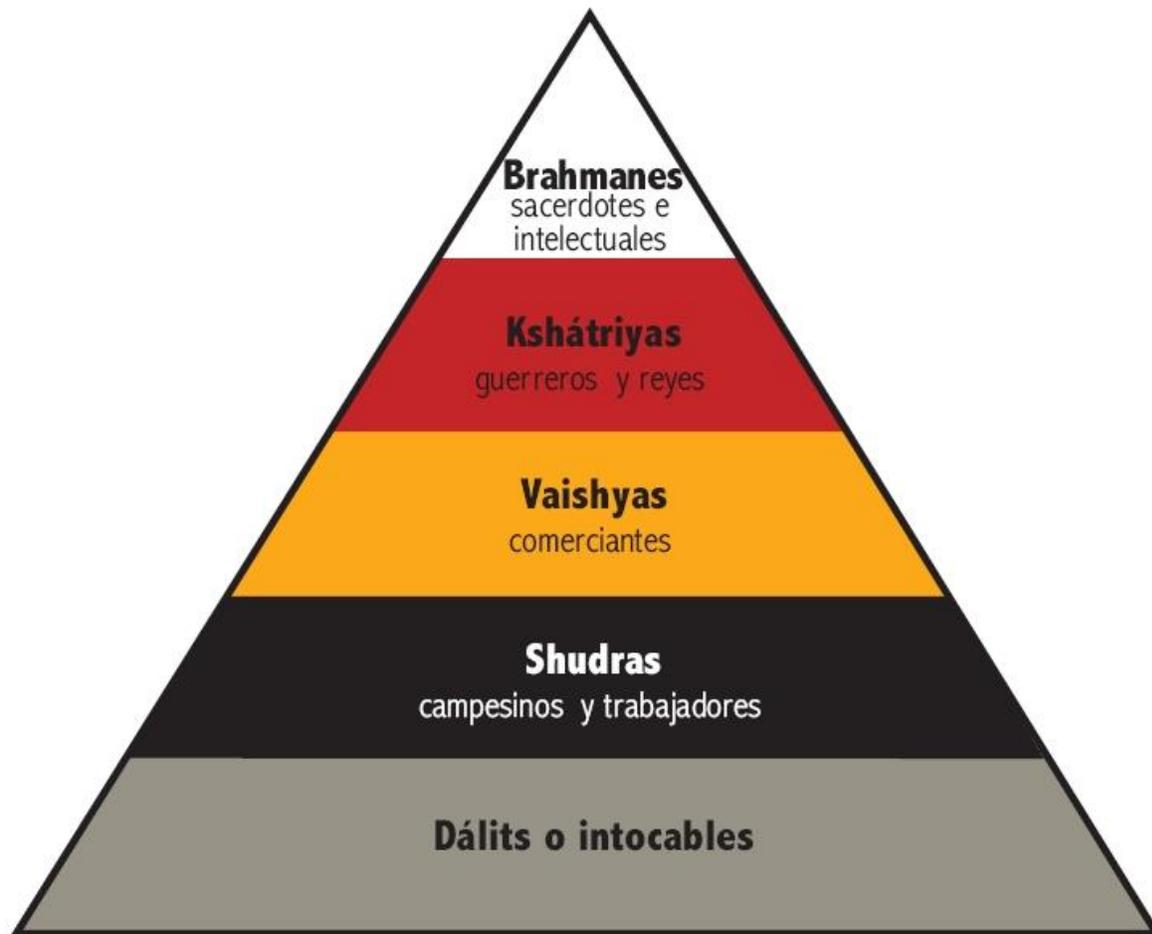
Entonces se estudió el estado de arte desde diferentes puntos de vista:

- Características de las culturas a las que pertenecen los integrantes de los equipos. Esto es muy importante ya que el estado actual de las culturas a las que pertenecen los integrantes de los equipos, ayuda a entender que estrategias se pueden aplicar de acuerdo a las particularidades encontradas.
- Tecnología con la que se cuenta para facilitar y hacer atractiva esta forma de trabajo.
- Estudios realizados, a qué apuntan y qué aspectos estudian.
- Estrategias definidas, posibles soluciones a los problemas de esta forma de trabajo.
- Quiénes las realizaron y cuán generales o particulares son las mismas.

5.1 Características generales de las culturas, estado actual.

5.1.1 Cultura india.

La cultura india es una cultura del tipo feudal que tradicionalmente ha estado formada por castas. Existen 5 castas, que son las siguientes:



Según la cultura India, los hombres de las tres castas más altas tienen un doble nacimiento y estos son

- El físico
- El espiritual.

El término para referirse a esta característica es **Dvija** y cómo se explica en Wikipedia (26/04/2016 a las 21hs) que quiere decir “nacer dos veces”.

Este sistema de castas es determinante de muchas de las oportunidades y accesos que tienen los integrantes de esta cultura. Cabe destacar que los “Intocables” que son los que no pertenecen a ninguna casta, históricamente son los que más han sido dejados de lado. Se estima que hay 200 millones de indios en estas condiciones. Sobre el estado actual de esta casta, nos podemos referir al artículo escrito por la revista National Geographic (30/04/2016 a las 17:15) o el escrito por la BBC India (26/04/2016 a las 21hs). Por ejemplo, y pese a pertenecer a una casta, los Shudras no tienen iguales oportunidades que las otras. Esto acota el acceso de parte de población india a los estudios terciarios, entre otras cosas.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

El resto de la población compite fuertemente por los accesos al estudio y buenos trabajos. Lo que hace que desde su formación la competencia entre ellos sea algo natural que luego se traslada a su carrera profesional, lo cual hace muy difícil el trabajo en equipo.

Los **Brahmanes** (sacerdotes, maestros, académicos) son la casta más alta. Fueron la casta sacerdotal, responsable de aconsejar a los reyes, de estudiar las escrituras de sus antepasados, de elaborar la compleja filosofía hinduista, de mantener viva la antigua sabiduría y, en ocasiones, de retirarse a una vida de meditación y contemplación. En la simbología, se les relacionaba con el color blanco. A los brahmanes debemos la pervivencia del yoga, la alquimia interior, la escritura de textos sagrados como los Vedas, y las escuelas filosóficas que surgieron en India. **Los brahmanes se consideraban la cabeza del dios Brahma.**

Los **Kshatriyas** (políticos, militares). Formaban la nobleza regia y militar que se ocupaba de la política y de la guerra. Estaban simbolizados por el color rojo. Buda era un príncipe de esta casta. Se llamaba Siddharta Gautama y tenía los ojos "del color de la flor de loto" (en India se cultivaba la variedad azul). **Esta casta estaba asociada a los brazos y las manos de Brahma.**

Los **Vaisyas** (comerciantes, artesanos y agro ganaderos). Eran una especie de clase media burguesa que se ocupaba de la artesanía y del comercio. Su signo era el color amarillo y estaban **relacionados con el vientre de Brahma.**

Los **Shudrás** (esclavos, siervos, obreros). Eran la única casta no-aria, descendientes de los dasyu sometidos, a los que se les había dado la ocasión de formar parte de la gloriosa civilización indo-aria. Constituían la "clase baja" de obreros y campesinos. Su color era el negro y se les relacionaba a los pies de Brahma.

Por último están los que no tienen casta, los **dalits** (también denominados parias, chandalas o intocables). Los dalits están fuera de este sistema y por lo tanto están tradicionalmente relegados a realizar los trabajos de más ínfima importancia e incluso se les prohíbe beber de las mismas fuentes de agua que las demás castas.

En algunas partes de la India aparte de los intocables, existía una casta de personas "invisibles", que únicamente podían salir a la calle de noche.

5.1.1.1 Fortalezas y debilidades de la cultura india

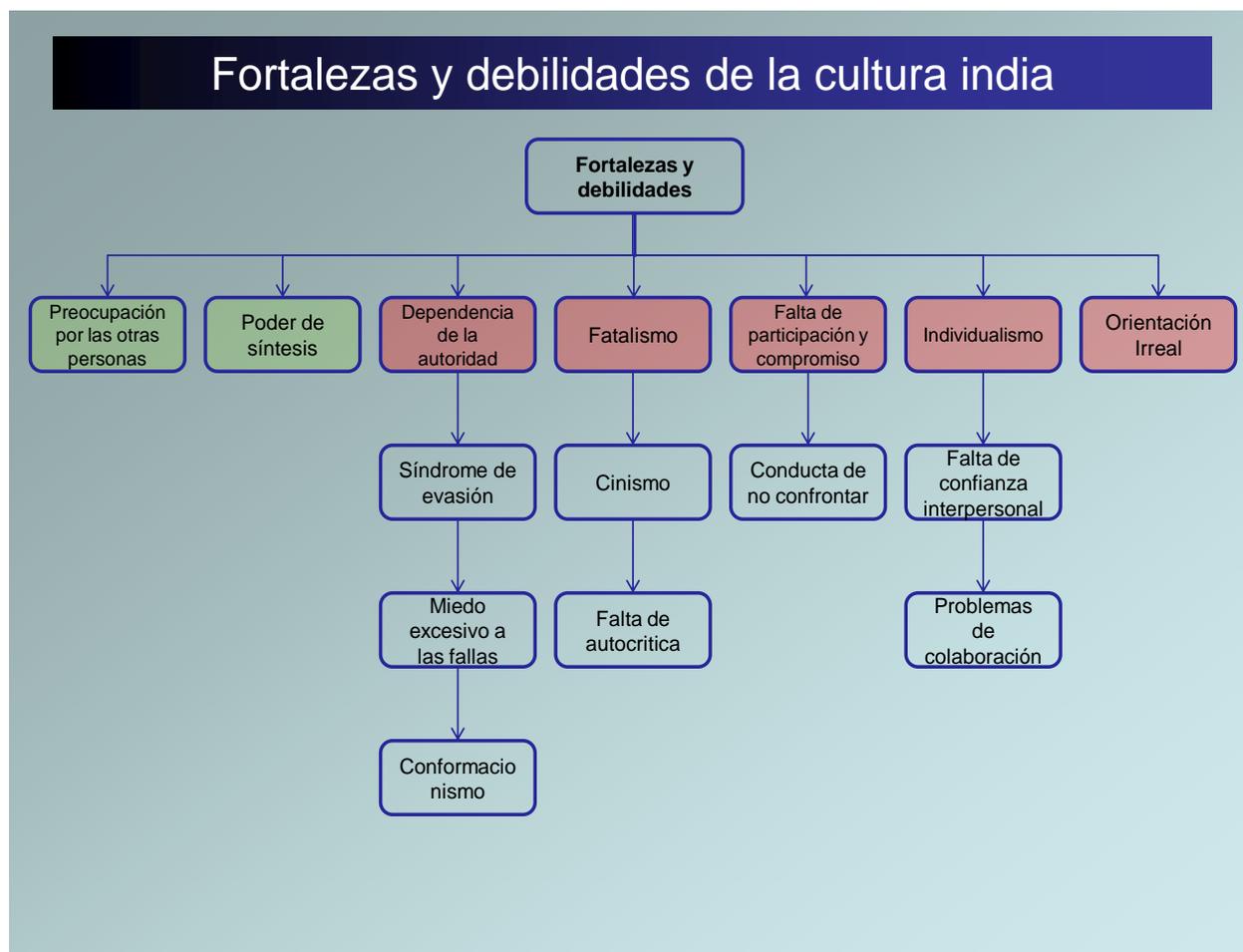
MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Pathak Harsh (2011) plantea las fortalezas y debilidades de la cultura india vistas desde el punto de vista de un integrante de esta cultura. Estas características fueron tomadas como hipótesis de trabajo, las que posteriormente se han corroborado a través de:

- Las encuestas realizadas a los integrantes de los equipos de las culturas seleccionadas.
- La experiencia del maestrando de haber trabajado con ellos dentro de los equipos de proyecto.
- Los análisis ulteriores, realizados a partir de la bibliografía existente consultada.

Correlacionando todo lo anterior, se encontró que las fortalezas y debilidades de las culturas influyen de manera decisiva en el desempeño y funcionamiento de los equipos.

Las fortalezas y debilidades planteadas por Pathak Harsh (2011), de la cultura india, se pueden ver en el siguiente cuadro:



En la figura se pueden ver en verde las fortalezas y en rojo las debilidades. Estas características se tomaron como parte de la hipótesis y se corroboraron a lo largo del

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

trabajo, complementando el aporte de otros autores, tanto indios como de otras nacionalidades.

A continuación pasaré a realizar un breve resumen de cada una de ellas de acuerdo al autor antes mencionado, a lo que sumaré aportes propios de mi experiencia de trabajar con integrantes de esta cultura.

Preocupación por otras personas (Extension motivation)

Esto se refleja en la preocupación por otras personas, así como la cooperación con estas en la obtención de una meta u objetivo en común. En general por metas que involucran a grandes grupos de personas, aunque esto se puede observar sobre todo entre iguales. Algunas dimensiones de esto son:

- Ayuda, solidaridad, colaboración, patriotismo, autosacrificio, hospitalidad, etc.

Poder de síntesis/asimilación.

La cultura india se caracteriza por una tendencia hacia la síntesis absorbiendo varias influencias que inciden en su cultura, incorporándolas e internalizándolas. Es así que puntos de vista conflictivos frecuentemente son sintetizados. Esto también se explica por parte de Sekh Rahim Mondal (30/04/2016 a las 17:24) en la página 155 del artículo “INTERROGATING GLOBALIZATION AND CULTURE IN ANTHROPOLOGICAL PERSPECTIVE – THE INDIAN EXPERIENCE – 2012”, cuando escribe sobre globalización y cultura, explica cómo, a lo largo de la historia, la sociedad India ha sintetizado en un única (pero compleja) cultura, diferentes orígenes raciales, étnicos, lingüísticos, regionales, religiosos y culturales que la habitan. Este mismo autor indica que la sociedad india contemporánea es una mezcla entre la cultura tradicional y los agregados derivados de la globalización.

Dependencia de la autoridad

Al ser una cultura del tipo feudal como lo indica R.S. Sharma (2003) o Vinayak Purohit (1988), quienes indican que los señores feudales provienen de las castas mas altas, la dependencia ha sido muy fuerte en India. En el siguiente artículo de la BBC “Why is Indian politics dominated by dynasties?” (30/04/2016 a las 17:24) del 11 de abril del 2014, se puede observar como la cultura del tipo feudal, está totalmente vigente en la sociedad india, incluso hay un video que acompaña este artículo el cual refuerza a través de las declaraciones de los Indios, esta realidad.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Esta dependencia se caracteriza por la tendencia a depender de y a satisfacer a las figuras de autoridad, y a esperar que los otros con menor autoridad a su vez hagan lo mismo.

En lo personal me ha tocado verlo de cerca, cuando se intercalan en un mismo equipo de trabajo integrantes con diferente grado de antigüedad, pero que sin embargo son iguales en cargo, los de menor antigüedad tratan de satisfacer a los de mayor antigüedad. Lo mismo pasa con los integrantes de diferentes castas. A modo de ejemplo, entre los integrantes de equipos indios, esta mal visto si un subordinado se retira antes que su jefe aunque haya cumplido su horario.

Esto trae como consecuencia:

Síndrome de evasión

Las personas no toman la iniciativa de tomar decisiones, solo las llevan adelante, no toman responsabilidad por las acciones que realizan, ya que solo cumplen con lo solicitado, exageran los obstáculos que aparecen y a su vez los ven donde no hay, todo esto abrumba a los individuos, lo cual trae como consecuencia la falta de iniciativa, o la incapacidad para intentar cosas nuevas debido a que esto implicaría correr riesgos y tomar decisiones.

Excesivo miedo a fallar

En una cultura dependiente, donde siempre se intenta complacer a la autoridad, los individuos evitan a toda costa ser vistos fallando, esto de alguna manera paraliza a los individuos y hace que minimicen la toma de riesgos intentando cosas nuevas, o proponiendo nuevas soluciones a problemas existentes. Por lo que las metas que se proponen son relativamente fáciles de alcanzar y con un mínimo margen para la fallas.

En lo personal, me ha tocado presenciar cómo se comporta un mando medio indio con sus subordinados cuando estos no cumplen con sus metas o cometen algún tipo de error. La opción de darles la posibilidad de aprender de un error, no se maneja de forma de que el individuo aprenda, se lo maneja como una falla que debe ser “castigada”. Esto no se realiza frente al resto, pero sí se realiza en una oficina tipo “pecera”, gesticulando excesivamente, de manera de que todo el que pase vea lo que está sucediendo.

Conformidad

Nuevamente, en una cultura dependiente, la tendencia al conformismo es lo aceptado, en vez de intentar cambiar el statu quo existente. Ser creativo envuelve riesgos e iniciativa ya sea para ser exitoso como para fallar, lo cual se trata de evitar. De esta forma los

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

integrantes de los equipos trataran de hacer las cosas de la forma más segura posible, minimizando cualquier tipo de riesgo a fallar.

Fatalismo

La tendencia a depender en o referirse a factores desconocidos, es muy alta en India, y esto se conoce como fatalismo. Hay una tendencia general a que fuerzas que provienen de afuera afectan los resultados del trabajo.

Esto puede ser visto de dos maneras en las organizaciones.

Cinismo

El fatalismo hace que los individuos pertenecientes a organizaciones y equipos tiendan a pensar que las cosas son como son y no pueden ser mejoradas. Esto se ve reforzado en aquellas personas jóvenes que son brillantes, pero que dado que tienen poco control sobre los procesos de los equipos y organizaciones, se ven frustrados al no poder realizar cambios y comienzan a hablar de esta cínicamente. Esto se puede entender si tomamos en cuenta que para poder hacer cambios se deben proponer los mismos, para ello hay que arriesgarse y tomar la decisión de hacerlo, en este contexto y sobre todo los recursos nuevos o más inexperientes, no proponen cambios y simplemente acatan las cosas tal como son.

Falta de autocrítica.

Justamente dada la importancia que se le dan a los factores externos en la determinación de los resultados, se vuelve a ver el tema de la falta de responsabilidad por ciertas acciones. Por lo cual un integrante del equipo no examina lo que hizo y cómo lo hizo de manera de entender el porqué del resultado obtenido. Por lo cual cuando se obtiene un resultado negativo, se trata de buscar en factores externos la respuesta a este resultado.

En mi experiencia personal, esto lo viví durante la puesta en producción de un proyecto al revisar el plan de implementación. Cuando le consulté a la ingeniera cuáles eran las acciones a tomar en caso de falla de alguno de los pasos de la implementación, la respuesta fue la de llamar a los encargados de los equipos de apoyo. Sin embargo la acción correcta debería haber sido la implementación de acciones específicas a tomar para cada paso, lo cual al mencionarlo, esto no fue entendido como algo a mejorar, algo que la ingeniera debería haber planificado, simplemente hizo lo que le sugerí.

Falta de participación y compromiso

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Esta característica puede tener algunas raíces religiosas y espirituales. Esto se ve reflejado en la tendencia de la mayoría de los indios de no tomar posiciones claras y firmes sobre temas conflictivos, si estas posiciones están en conflicto con otros puntos de vista. Cuando hay discusiones o diferencias de opiniones hay una tendencia a tomar la posición más segura de forma de evitar confrontaciones, esto da como resultado las siguientes características en las organizaciones indias²:

Conductas no confrontativas o de evitar confrontaciones.

La falta de participación y compromiso, hace que las personas tomen una posición llamada "Consentir", este tipo de posición trata de dejar contentas a todas las partes, y en donde todas las partes ceden para llegar a un acuerdo, esta posición es llamada también perder – perder. Esta tendencia es vista en personas durante las discusiones cuando opiniones incómodas se deben compartir.

En mi experiencia personal, una de las cosas que más me llamó la atención de los integrantes de los equipos pertenecientes a esta cultura, es que no saben decir que "no" cuando corresponde. Esto ha dado como resultado la entrega de productos de baja calidad para cumplir con tiempos prometidos, interminables jornadas laborales con las consecuencias en los resultados y productividad, y lo que es peor, el incumplimiento.

Tolerancia excesiva

La tolerancia en sí misma es una característica positiva, sin embargo cuando resulta excesiva puede dar lugar a conductas que lleven a situaciones problemáticas ya que este exceso de tolerancia da paso a la falta de estándares productivos o a incurrir en inconductas laborales, como por ejemplo el exceso de llegadas tarde.

Individualismo

La cultura india es por naturaleza individualista, aunque como vimos anteriormente ha habido una tendencia a mostrar preocupación por otros. Sin embargo la cultura india hace incapié en la búsqueda espiritual como individuos. Esto ha resultado en dos características principales.

Falta de confianza interpersonal.

² Tomando en cuenta parte de los integrantes de los equipos pertenecen a organizaciones indias, esto es muy importante a la hora de formar equipo.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Cuando la preocupación básica del individuo es hacia su persona, la confianza en los demás es baja. Los resultados de esta conducta son inmediatos, ya que la falta de confianza entre las personas da como resultado un pobre trabajo en equipo.

En mi experiencia personal trabajando con integrantes de equipos de esta cultura, esto sucede mucho, sobre todo que a esto hay que agregarle, los problemas de los integrantes junior y senior de los equipos, el tema de las castas así como la falta de participación y compromiso.

Problemas de colaboración

Debida a la orientación individualista de los integrantes de los equipos que pertenecen a esta cultura, así como la falta de confianza y la alta competitividad, hacen que la conformación de equipos colaborativos resulte muy difícil. Por lo que para cualquier gerente de proyectos de un equipo de trabajo que tenga integrantes de esta cultura, una de las cosas que debería tomar en consideración debe ser esta debilidad de los integrantes de esta cultura e intentar e ver la forma de desarrollarla, o por lo menos de mitigar el riesgo. Con respecto a la forma de desarrollarla en el punto 7, se expone un caso práctico, y un ejemplo de la aplicación de esta investigación, donde se definen estrategias para lograr que trabajen en forma colaborativa.

Orientación irreal

Esta es una característica interesante de la cultura india, en la cual se evade la realidad, lo que da como consecuencia una falta de anticipación para planificar y anticiparse a los problemas y fallas. Por lo que se hacen planes que no pueden ser realizados o que tienen metas muy altas e imposibles de cumplir, y que además no contemplan los posibles problemas que se pueden presentar. Existen sin embargo organizaciones y empresas que están combatiendo contra esto, sin embargo aún la tendencia general es a ver el lado brillante de las cosas.

Udai Pareek (2006), también de nacionalidad india, estudia las fortalezas y debilidades de los integrantes de esta cultura. Aunque este autor coincide mayormente con Pathak Harsh, agrega no obstante otras características que conviene reseñar:

- Falta de planificación detallada.
- Cultura oral. Lo que hace que los integrantes de esta cultura no sean buenos generando documentación, ni son muy adeptos a la lectura. Por mi experiencia personal en el trato con los integrantes de esta cultura, no es común verlos leyendo y la documentación que generan, es realmente muy sintética. Esto por supuesto afecta los entregables del proyecto ya que en general los mismos deben ir acompañados e documentación.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Orientación jerárquica.
- Non confronting orientation, que podríamos traducir como una conducta a evitar el enfrentamiento.

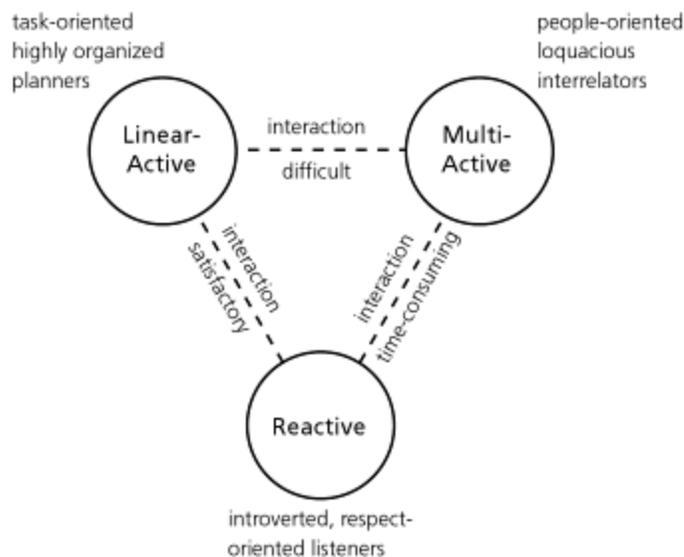
5.1.1.2 Comunicación oral, forma de pensar y fuentes de información.

Richard D. Lewis (2006) agrupa en tres grandes categorías a las diferentes culturas respecto a la forma de comunicarse y pensar:

- Lineal activa, alemanes, finlandeses, estadounidenses, etc.
- Multi activa, latinos, españoles italianos, etc.
- Reactiva, japoneses, chinos, coreanos, etc.

Por otra parte este autor en la página 39 e su libro “When Cultures Collide” explica también los problemas de comunicación entre estas culturas, tal como se ve en la siguiente figura tomada del libro antes mencionado:

CATEGORIZING CULTURES



Siendo la correspondiente a la cultura india y latina, la llamada “**Multi Activa**” que son las personas que pertenecen a culturas donde se hacen varias cosas a la vez, sin ceñirse específicamente a un cronograma, sino, que hacen las cosas de acuerdo a la importancia y emoción que cada cita o reunión, de trabajo o negocios, posee.

Alguna de las principales características que podemos señalar de este tipo de cultura:

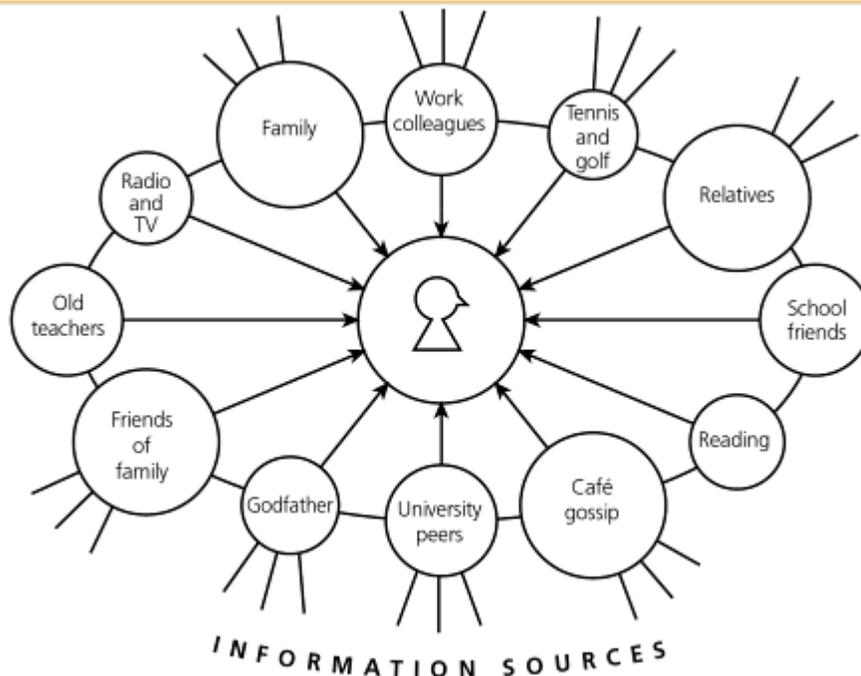
MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

<ul style="list-style-type: none">✓ Extrovertido✓ Impaciente✓ Hablador✓ Inquisitivo✓ Sociable✓ Planifica en forma macro✓ Realiza muchas actividades al mismo tiempo✓ Trabaja sin horarios✓ Impuntual.✓ No se apega 100% a los planes✓ Altamente flexible.✓ Se pueden basar en información oral.	<ul style="list-style-type: none">✓ Orientado a las personas✓ Emocional✓ Busca favores✓ Delega a conocidos✓ Interrelaciona todo✓ Raramente escribe memos, prefiere comunicación oral✓ Busca a las personas clave.✓ Tiene excusas siempre listas.
--	---

En mi experiencia personal trabajando con integrantes de equipos a mi cargo pertenecientes a la cultura india, puedo identificar varias de estas características, sobre todo la de inquisitivo, trabajar sin horarios, sociable entre iguales, relativamente impuntual, se basan entre otras en información oral, se apoyan en las personas claves y buscan favores si es necesario.

Sin embargo y según este autor la cultura india esta en un punto intermedio entre la cultura Reactiva y la Multi activa, y tal como se vió anteriormente, está orientada al diálogo.

Algo más a tener en cuenta de los integrantes de esta cultura, es el origen de sus fuentes de información, tomando en cuenta la orientación al diálogo de sus integrantes. Un esquema de estas fuentes de información puede apreciarse en la siguiente figura:



Esta figura está tomada de la página 51 del libro “When Cultures Collide” del autor antes mencionado. Aquí podemos observar las fuentes de información consideradas por los integrantes de los equipos pertenecientes a las culturas orientadas al diálogo.

La situación de la mujer.

Como parte de los grupos que me ha tocado manejar se encuentran mujeres pertenecientes a esta cultura. En general la participación de las mujeres en los grupos, es minoritaria, y pueden ocupar posiciones similares a las de los hombres. Sin embargo la participación activa de estas durante las reuniones no se asemeja a la de los hombres, son mucho más recatadas y en general no participan si no se les da la palabra.

Esto se debe a como se ve a la mujer en esta cultura, la mujer está por debajo del hombre y debe hacerse cargo de las labores de la casa y de la crianza de sus hijos, aún si trabaja fuera de esta. Tiene menos acceso que el hombre a la educación y a las oportunidades laborales. Una de las aspiraciones más grandes es la de casarse, pero para ello debe proporcionar una dote a la familia del novio, siendo el valor de esta dote pactado, y en caso de no poder proporcionarla el matrimonio no se lleva a cabo. Esta situación es general en India y se agudiza en las áreas rurales. Se recomienda leer a Sarah Bradley (30/04/2016 a las 17:24), Universidad de Santa Clara de los EEUU, Shreyasi Singh (30/04/2016 a las 17:24) y también lo publicado por la CNN (30/04/2016 a las 17:35). Esto explica por qué, sin importar cuán brillantes sean, las mujeres que integran estos equipos, pocas veces sobresalen. Y por otra parte son pocas las que ocupan puestos en los cuales tengan hombres a cargo.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Esta situación hace que la colaboración e interacción de ellas como parte del equipo, no sea fácil.

Acceso a la educación superior

N.Jayaram (2010) hace un análisis detallado sobre el acceso a la educación superior en India, al leer el análisis realizado y el estado actual de la educación superior en India y el acceso a la misma, queda claro la desigualdad de oportunidades que existe.

Debido a la gran diferencia entre el contenido de los programas educacionales de las universidades públicas y las necesidades del mercado, la educación se comenzó a privatizar ofreciendo programas más acordes a las necesidades cambiantes del mercado, sobre todo en lo que tiene que ver con carreras tecnológicas. A su vez estas universidades privadas comenzaron a realizar convenios de becas con universidades de otros países como Australia, Nueva Zelandia, Inglaterra y EEUU. Abriendo aún más la brecha existente.

Esto da como resultado que aquellos que son económicamente pudientes, tengan acceso a estas universidades privadas, pero además tratan de obtener las mejores calificaciones posibles, de manera de acceder a las becas antes mencionadas. El resultado es que este conjunto de la población, están en óptimas condiciones para competir en el mercado por los mejores puestos en las empresas privadas, cosa que no sucede con los estudiantes de la educación pública.

5.1.1.3 Perfil del integrante del equipo perteneciente a esta cultura.

Si se relaciona y analiza todo lo explicado referente a los integrantes de esta cultura, se puede plantear el perfil del mismo por género.

Las principales características de un integrante de esta cultura sin considerar el sexo son las siguientes:

- No acostumbrados a trabajar en equipo.
- Altamente competitivos.
- Dedicar mucho tiempo a obtener títulos y certificados internacionales que los diferencien de sus competidores y los hagan más atractivos ante posibles empleadores.
- Pertenecientes a un sistema de castas lo cual los acompaña durante su vida. El 80% de la población india practica el hinduismo como forma de religión (https://en.wikipedia.org/wiki/Religion_in_India), las castas son parte de esta religión por esto es que este sistema de castas determina gran parte de su vida, en particular su lugar en la sociedad.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Hacen valer su antigüedad respecto a otros compañeros independientemente de que estos tengan igual cargo.
- Pueden realizar múltiples tareas, son flexibles y se adaptan a las circunstancias.
- Tratan de complacer siempre a sus superiores y no saben decir “no” cuando es necesario.
- Respetan mucho los aspectos religiosos y costumbres de su cultura.
- No son extrovertidos y no expresan lo que realmente sienten o piensan.
- La mujer en esta cultura esta relegada a un segundo plano.
- Tratan siempre de agradar a la autoridad lo cual, sumado al hecho de que no saben decir que no, constituye una mala combinación, ya que no siempre pueden cumplir con lo que prometen o lo cumplen a costo de la calidad, y/o de interminables horas de trabajo.

Específicamente para el caso de la mujer:

- La mujer está siempre por debajo del hombre.
- La mujer, es encargada de la casa e hijos, no importa cuán exitosa sea su carrera.
- En las reuniones de equipo, la mujer no interviene a menos que se le pida.

5.1.1.4 Relacionamiento y conclusiones en común de los diferentes autores.

El autor Pathak Harsh (2011) nos habla de una característica que es el **Individualismo** y dentro de este a su vez nombra:

- Falta de confianza.
- Problemas de colaboración.

Y como fortaleza, de la **Preocupación por los Demás** (Extension Motivation), pero básicamente entre iguales

Por otra parte, tenemos que Richard D. Lewis (2006), indica que una de las características de las culturas multi activas es la orientación a las personas, por lo que se observa que dos autores de diferentes nacionalidades llegan a iguales conclusiones.

A su vez N.Jayaram (2010), cuando habla del acceso a la educación superior, deja claro quiénes son los que tienen acceso y de qué forma, a su vez nos muestra en su análisis la competencia que hay por los buenos puestos de trabajo y como para ello se debe acceder a la educación privada. Esto se alinea con el tema del **Individualismo**, ya que esta competencia no hace nada por un trabajo en equipo, y además genera poca confianza interpersonal. También ya se mencionó a Udai Pareek (2006), el cual coincide con Pathak Harsh (2011), en las características principales de la cultura india por ejemplo:

- No involucrarse.
- Orientación irreal.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Conducta de no enfrentamiento.
- Fatalismo.

5.1.2 Cultura estadounidense.

La cultura estadounidense tiene varias fortalezas, gracias a las cuales es la primera potencia mundial. Sin embargo esto no significa que no haya debilidades.

La forma en que los integrantes de esta cultura llevan adelante los negocios, sin involucrarse personalmente, siendo sumamente profesionales, haciendo uso de agendas predefinidas, siendo frontales y directos, define casi totalmente las características principales de esta cultura. Y esto se puede ver al leer los párrafos correspondientes al análisis de las fortalezas y debilidades de los integrantes de los equipos que pertenecen a la cultura estadounidense.

5.1.2.1 Fortalezas y debilidades de la cultura estadounidense.

Muchas de las características de esta cultura en relación a los negocios y a su participación en los equipos de trabajo, son realmente chocantes para otras culturas, incluida la nuestra.

Es importante destacar que la norteamericana es una cultura etnocéntrica, por lo que han tratado de hacer siempre las cosas según el “American Way”. Sin embargo la globalización los ha llevado a redefinir estrategias, tal como lo indican Jeane Brett, Kristin Behfar y C. Kern (2006), cuando explican las consecuencias causadas por una aproximación directa a un problema, realizada por un Project Manager norteamericano trabajando para una empresa Japonesa.

Características.

Tomado de Kwintessential (30/04/2016)

Ir directo a los negocios.

Los norteamericanos, son de ir directo a los negocios, sin darle casi importancia a las relaciones personales a diferencia de otras culturas. Esto se puede observar en frases del estilo “negocios son negocios”, o “son solo negocios, no es nada personal”, con esto quieren decir que una consecuencia negativa de un negocio, no debe ser llevada al plano personal.

En general realizarán negocios con la compañía que les brinde el mayor valor por el precio más bajo.

Ser directo.

Los norteamericanos consideran que ser directo es una virtud, ellos dicen lo que quieren decir, piden lo que necesitan y esperan lo mismo de la contraparte. Por lo que “SI” significa si, y “NO” significa no. Estos esperan que se vaya directo al punto y sin rodeos. Ser tímido, carecer de habilidades para argumentar, o ser muy deferente, se considera

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

una debilidad. Los norteamericanos prefieren las preguntas directas y no dudan al responderlas

Interacciones por negocios.

Esperan que estas sean profesionales y educadas, es considerado de extrema mal educación gritar en una reunión de negocios si existen desacuerdos. De la misma forma es considerado de mala educación interrumpir a alguien, aunque sea una persona nueva y faltar el respeto haciendo comentarios personales.

Forma de manejarse con los temas de negocios.

En toda situación ellos esperan que se realicen preguntas en caso de que algo no se entienda. En caso de que ellos no entiendan algo inmediatamente realizaran las preguntas necesarias para eliminar dudas y ambigüedades. En caso de que no se realicen preguntas, ellos asumen que todo ha sido comprendido.

En lo personal, cuando trabajo con integrantes de esta cultura, realmente no tienen inconveniente alguno en preguntar todo lo que no les queda claro. A su vez es una costumbre de nuestra cultura decir “Perdón una pregunta”, cuando por primera vez yo hice una pregunta a un jefe, y utilicé dicha expresión, la respuesta fue: “no hay necesidad de pedir disculpas por hacer una pregunta, quien no pregunta se queda con las dudas y el trabajo puede salir mal.”

Puntualidad en las reuniones.

El ser puntual en las reuniones, es indispensable, y llegar tarde, absolutamente inapropiado. Hay reglas de etiqueta respecto a esto. En general, cuando se coordina una reunión a lo sumo llegan 1 o 2 minutos tarde como máximo. En caso de llegar más tarde que esto, inmediatamente se disculpan al ingresar a la reunión. Si ya saben que van a llegar más tarde que eso avisan con antelación, y en caso de imprevistos, se comunican inmediatamente con el organizador de la reunión.

De la misma forma, las reuniones deben finalizar en el tiempo acordado, cuando este tiempo se supera, la reunión se termina aunque hayan quedado temas abiertos de la agenda. No es aceptable forzar una reunión más allá de lo previsto.

En este sentido, al principio yo no realizaba control de la duración de las reuniones, sin embargo me lo hicieron notar rápidamente, ante lo cual comencé a proceder de la misma forma que ellos.

Expectativas de las reuniones.

Las reuniones deben generar resultados tangibles, estas se deben preparar y visualizar lo que se quiere obtener como resultado, definir la agenda y la estrategia a desarrollar. Las reglas para las reuniones deben estar claras y el que la dirige debe estar siempre en control de la reunión, y moviendo para otra reunión diferente cualquier tema que surja que no sea parte de la agenda.

Luego de la reunión se debe crear y compartir el acta de la misma.

Debilidades

De las características anteriormente mencionadas, se pueden definir algunas como debilidades, sobre todo al tratar de interactuar con integrantes de otras culturas. En particular, los Multi lineales.

En base a mi experiencia en el manejo de grupos con integrantes de estas culturas, se pueden catalogar como debilidades algunas de estas características. En caso de integrantes del equipo pertenecientes a las culturas uruguayas e india, tanto el indio como el uruguayo, se entienden relativamente bien y no tienen mayores problemas a la hora de comunicarse. Comparten aspectos en común, lo que hace más laxa la integración. Sin embargo esto es más complicado con los integrantes de la cultura norteamericana, ya que como se vio anteriormente les cuesta muchísimo cambiar sus características culturales.

Esto hace que ellos, entre otras cosas porque son los que contratan, no hagan mucho por entender cómo puede afectar esto al desempeño del equipo, ya que dada la característica de que el tiempo es oro, y vamos directo al grano, ellos presionan para obtener resultados lo antes posible, si a esto le agregamos que los indios no van a decir que no, entonces sucede lo ya explicado previamente respecto a las entregas de los productos.

Por otra parte la característica de ser tan directos y poco emocionales, es algo que a los uruguayos nos choca, ya que para nuestra cultura la parte humana de los negocios, en general, no se deja de lado.

5.1.2.2 Comunicación oral, forma de pensar y fuentes de información.

Richard D. Lewis (2006), pone a la cultura norteamericana dentro de las culturas **Lineal Activa**. Los integrantes de estas culturas poseen las siguientes características generales:

- Utilizan lo que se denomina “linear active time” que quiere decir que realizan un sola tarea a la vez, en la secuencia en que esta se encuentra dentro de su agenda.
- Son sumamente ordenados y precisos
- Realizan su vida apegados a su agenda.

Las características principales de esta cultura, son:

<ul style="list-style-type: none">✓ Dominada por cronogramas y horarios.✓ Se para los proyectos en partes.✓ Se apegan a los planes y a los hechos.✓ Obtienen la información, internet, reportes, estadísticas, libros.✓ Orientado al trabajo.✓ No demuestra interés personal en los negocios o trabajos, no mezcla la parte emocional.✓ Trabaja de acuerdo a los procedimientos.✓ Acepta favores, pero a disgusto.	<ul style="list-style-type: none">✓ Delega a otros colegas a los que considera competentes.✓ Le gustan las agendas fijas.✓ No se extiende en sus conversaciones telefónicas✓ Usa minutas y memorándums.✓ Limitado lenguaje corporal✓ Raramente interrumpe.✓ Separa lo profesional de lo persona.
---	--

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Como se puede observar de estas descripciones, las mismas coinciden en su mayoría con la descripción de las fortalezas y debilidades de la sección.

Tal como lo explique anteriormente, en mi experiencia personal, con los integrantes del equipo pertenecientes a esta cultura, esto se cumple casi totalmente, ya que como en todas las cosas hay matices y excepciones, pero la máxima de que el tiempo es oro para los estadounidenses es absolutamente real.

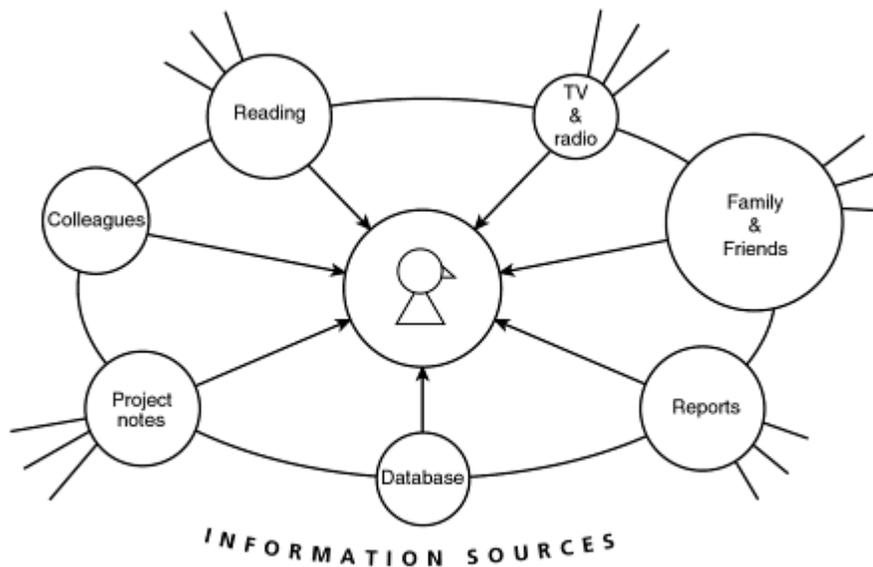
Este comportamiento al principio resultó chocante para mí, ya que no estamos acostumbrados a esta forma de trabajo. Aunque una vez incorporada, resulta sumamente lógica, sobre todo porque ellos respetan las opiniones que se les brindan y no están cerrados a ninguna posible idea por absurda que pueda parecer.

Respecto al tema de los horarios, reuniones, cronogramas, agendas, ya he comentado anteriormente lo que ha sido mi experiencia personal.

En general si hay diferentes usos horarios involucrados, ellos contemplarán los del personal contratado fuera de los EEUU, eso solo si no son muchas las horas de diferencia, y no los obliga a ellos a modificar su horario.

Con respecto a las fuentes de información que estos integrantes utilizan, son más específicas que las de los integrantes de la cultura multi activa. Y según Richard D. Lewis (2006) en la página 50 del libro "When Cultures Collide", los integrantes de esta cultura están orientados a los datos específicos, lo cual es congruente con las características antes definidas.

Un esquema de estas fuentes de información puede apreciarse en la siguiente figura:



Como se puede observar la cantidad de fuentes es muchísimo menor, y si nos referimos a la figura, en el 57% de los casos apoyada por datos almacenados y probablemente verificados, ya que hablamos de:

- Reportes.
- Notas de los proyectos.
- Bases de datos y lectura.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Situación de la Mujer.

La situación de la mujer dentro de la cultura norteamericana es muy similar a la del hombre con iguales derechos y responsabilidades y en particular tomando en cuenta a esta como integrante de un equipo de proyecto.

Estados Unidos cuenta con políticas de estado en referencia a la discriminación entre hombres y mujeres, en lo que abarca todo los aspectos sociales, por ejemplo según o explica June E O'Neill y Dave M. O'Neill (2012), en 1964 esta nación crea La "Equal Employment Opportunity Commission and Antidiscrimination Enforcement", mediante la cual se controla la discriminación y la igualdad de oportunidades de la mujer. Esto nos permite observar, grandes diferencias con respecto las integrantes de la cultura india.

Algo a destacar es que, contrariamente a lo que suele suceder con las mujeres de su propia cultura, los indios no tienen inconvenientes en trabajar a cargo tanto de mujeres de la cultura estadounidense como de la cultura uruguaya.

Acceso a la educación superior.

Estados Unidos ha trabajado activamente para promover la educación superior entre su población, definiendo planes al respecto y dedicando fondos para reducir la brecha de oportunidad entre los integrantes de los diferentes estratos sociales, tal como lo indica Donald E. Heller (2012), Barack Obama dio la voz de alarma sobre los problemas en las oportunidades de acceso a los centros de estudio, y cómo se relacionaba esto con la erosión del liderazgo a nivel mundial de los EEUU. Como respuesta, el presidente de los EEUU planteó el objetivo de estar primero en el ranking internacional en proporción de adultos con los estudios preuniversitarios finalizado para el año 2020. Para esto ha propuesto una serie de iniciativas federales para mejorar la tasa de participación y finalización de los estudios preuniversitarios invirtiendo fuertemente en ayuda financiera para los estudiantes y fortalecer así los colegios comunitarios.

De esta forma se abren otras posibilidades y facilidades de acceso a estudios superiores, lo que hace que la competencia no sea tan acentuada y el acceso más equitativo.

Aunque esto en sí mismo, no tiene por qué ser una ventaja, ya que el tener que luchar menos para obtener acceso a la educación no garantiza un mejor aprovechamiento de la misma. Sin embargo no genera esa gran competencia que observamos en la cultura india y que luego se traduce en falta de confianza y dificultades para trabajar colaborativamente.

5.1.2.3 Perfil del integrante del equipo perteneciente a esta cultura.

Si se relaciona y analiza todo lo explicado referente a los integrantes de esta cultura, se puede plantear el perfil del mismo por género.

Las principales características de un integrante de esta cultura son las siguientes:

- Son directos en su aproximación.
- No son ambiguos
- Respetuosos de los procedimientos, agendas, procesos, horarios y comportamiento en las reuniones.
- Apegados a las reglas y reglamentos.
- Separan lo personal de lo profesional.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Hacen preguntas y esperan que se las hagan.
- Les cuesta comprender a otras culturas.
- No hay básicamente diferencia entre los géneros.
- Tienen políticas que hacen más fácil el acceso a la educación.

5.1.3 Cultura latina - Uruguay.

La cultura uruguaya tiene varias fortalezas, así como debilidades. En ambos casos las mismas son parte de nuestra historia como país. Igualmente la globalización ha jugado su papel sobre nuestra cultura, la cual ha sido sacudida de su modorra para poder adaptarse.

5.1.3.1 Fortalezas y debilidades de la cultura uruguaya.

En el caso de los integrantes de los equipos de proyecto pertenecientes a esta cultura, las fortalezas y debilidades a destacar son las siguientes:

Responsabilidad y dedicación.

Altamente responsables y profesionales a la hora de conducirse en lo referente a negocios y a gestión. Llevan adelante sus tareas en general con poca supervisión.

Su dedicación a la tarea es alta y con buenos resultados.

Proactividad.

Los recursos pertenecientes a la cultura uruguaya, no tiene inconvenientes en proponer nuevas soluciones y tomar riesgos.

Manejo del talento.

Una gran debilidad de las empresas nacionales tiene que ver con el manejo y retención de talentos. La rotación de personal calificado es en muchos casos un problema. Sobre todo en los proyectos, donde la pérdida de un miembro del equipo en una etapa clave del mismo produce graves consecuencias. Sobre este tema hay varios artículos escritos, sobre todo por empresas y consultoras, que advierten sobre el problema de la retención de talentos y cómo hacerlo, así como los costos asociados a la pérdida de recursos ya formados y en plena etapa productiva.

Falta de aplicación de políticas que permitan mantener el personal calificado.

Según el Dpto. de Gestión de Talento de la Consultora Advice (30/04/2016 a las 15:29), algunas empresas aplican políticas que permiten mantener al personal capacitado dentro de las mismas, muchas lo intentan pero no tienen estrategias definidas, otras no tienen identificados sus empleados claves y otras no tienen estrategia alguna. En este sentido la recomendación que realiza esta consultora es que las empresas desarrollen políticas de retención de talentos, Advice-El Observador (26/04/2016 a las 21hs)

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

5.1.3.2 Comunicación oral, forma de pensar y fuentes de información.

Richard D. Lewis (2006), pone a la cultura Latina en el vértice de las **multi lineales**. Lo cual nos aproxima mucho a la cultura india en lo que a características de comunicación y forma de pensar, que a la norteamericana.

Las particularidades de esta cultura, ya se vieron anteriormente al analizar la cultura india.

Situación de la Mujer.

La situación de la mujer dentro de la cultura latina, en particular de la uruguaya, es de igualdad a la hora de acceder a los estudios, a los puestos laborales. En el siguiente punto se puede observar por ejemplo la matrícula universitaria del año 2014.

Acceso a la educación superior.

La oferta de educación universitaria en Uruguay está compuesta por universidades privadas y públicas.

La Universidad de la República la cual tiene un alto prestigio no solo nacional, sino que también a nivel de toda América, ocupando el lugar 56 de más de 300 universidades según la lista que publica QS World University (30/04/2016 a las 17:24). Siendo la mejora ranqueada de las universidades uruguayas.

La matrícula del año 2011 y 2012 según el INE (30/04/2016 a las 17:00) es la siguiente:

Total Educación Universitaria	101.303	106.147
Universitaria Pública (UdelaR)	81.774 (5)	85.905 (6)
Universitaria Privada (7)	19.529	20.140
Universitaria en Seguridad y Defensa	..	102

La figura anterior se extrajo de la página 31 del documento “Uruguay en Cifras 2014” publicado por el INE.

Según declaraciones del rector de la Universidad, Rodrigo Arocena a la República (30/04/2016 a las 17:15), el 63% de la población universitaria en el 2014 es femenina.

5.1.3.3 Perfil del integrante del equipo perteneciente a la cultura uruguaya.

- Acostumbrados a trabajar en equipo.
- Competitivos.
- En general con un perfil autodidacta a la hora de adquirir nuevos conocimientos

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- En general mantienen un bajo perfil en lo que refiere a logros académicos.
- Ayudan a sus compañeros de equipo si es necesario
- Pueden realizar múltiples tareas, son flexibles y se adaptan a las circunstancias.
- Saben decir “no” cuando es necesario.
- No son introvertidos, pero muchas veces no realizan todas las preguntas necesarias.
- En general cumplen correctamente con su trabajo.
- No tienen experiencia, o si la tienen es muy poca, en trabajar con integrantes de otras culturas.

5.1.4 Tecnología

Considero que un tratamiento específico del soporte tecnológico empleado para la transmisión de información y los medios virtuales de comunicación a distancia, fundamentales para gestionar equipos de trabajo geográficamente dispersos, no es realmente relevante como parte de este trabajo; no porque no sea importante, sino en virtud de que ya mucho se ha ahondado en la temática y es abundante el material disponible al respecto.

Actualmente existen muchas soluciones tecnológicas que permiten la comunicación en tiempo real a través de todo el planeta. Debemos si tomar en cuenta que estamos hablando de que cualquier empresa que quiera entrar en este tipo de negocio, debe contar con alguna de ellas.

5.1.5 Trabajo de campo.

Metodología utilizada.

La metodología seleccionada para abordar la investigación presentada fue la encuesta, aunque como ya se mencionó, el uso de esta herramienta para ayudar a validar las hipótesis que promueven la investigación, tenía sus riesgos. Dentro de los cuales estaban las características inherentes a cada cultura.

- Se esperaba poca o ninguna participación de integrantes de los equipos pertenecientes a la cultura estadounidense, lo cual efectivamente sucedió. Sin embargo existe muchísima bibliografía disponible, con la ayuda de la cual fue posible mitigar este riesgo.
- Con respecto a la cultura india, se mencionaron dos factores que son el de las castas y el de la situación de la mujer en la cultura india, y la propia forma de ser de los integrantes de esta cultura.

Esto está contemplado dentro del análisis de riesgos que se encuentra en el apartado 2.8.

La razón para utilizar esta metodología fue la de obtener información de primera mano que permitiera de alguna forma entender cómo se ven a sí mismos los entrevistados y así,

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

por un lado, contrastar sus respuestas con los hallazgos realizados en la investigación de la bibliografía y, por otro, contrastarla con las opiniones del maestrando de acuerdo a su experiencia de trabajo con estas culturas.

Se realizaron dos tipos de encuestas: en primer lugar la que llamaré General; en segundo lugar, la que llamaré Específica, esta última realizada a mandos medios uruguayos con experiencia en el manejo de equipos virtuales multiculturales.

La cantidad de encuestas escritas que se lograron es la siguiente:

- A integrantes de la cultura uruguaya, diez.
- A integrantes de la cultura india, tres.
- Ninguna a integrantes de de la cultura estadounidense.

Con respecto a encuestas orales se realizaron cuatro a integrantes de la cultura uruguaya solamente.

En todos los casos los encuestados, trabajaron y trabajan con integrantes de las culturas que se consideraron como parte de este estudio.

5.1.5.1 Estructura y contenido de la encuesta General.

La encuesta escrita está dividida en cuatro partes:

1. Preguntas Generales.
2. Preguntas respecto a la carrera profesional.
3. Preguntas respecto al trabajo actual.
4. Experiencia trabajando con equipos de diferentes países.

Cada una de las partes de la encuesta está diseñada para que al analizar las respuestas brindadas por los encuestados, estas se puedan contrastar con las características analizadas de las culturas a las que pertenecen.

- Preguntas generales.

De este conjunto de preguntas se pretende determinar el contexto social del entrevistado, cual es la opinión que tiene de él mismo y de la cultura a la que pertenece.

- Con respecto a la carrera profesional.

El propósito de este conjunto de preguntas, es tratar de determinar el sesgo de la persona que responde. Como se ve a sí mismo como profesional, cuanta confianza tiene en sí mismo, cuan importante es para el encuestado como lo ven sus superiores.

- Respecto a su trabajo actual.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

El propósito de este conjunto de preguntas es saber cómo se siente en su trabajo actual. Este conjunto de preguntas pretende entender cuáles son las aspiraciones del entrevistado.

- Trabajo con equipos de diferentes países.

El propósito de este conjunto de preguntas es tratar de determinar si el encuestado conoce los equipos virtuales, ha sido parte de uno de ellos y a su vez si ha trabajado con integrantes de otras nacionalidades, ya sea en equipos donde todos están presentes o virtuales.

Ver Anexo I encuestas.

5.1.5.2 Estructura y contenido de la encuesta Específica.

Esta encuesta estaba dirigida específicamente a mandos medios uruguayos acostumbrados a trabajar con equipos cuyos integrantes pertenecen a estas culturas, pero desde el punto de vista de jefes de los mismos, más que como compañeros.

La estructura de esta encuesta es de solo 6 preguntas, las cuales están específicamente diseñadas para poder tener la visión de estos sobre cuáles son las características específicas de los integrantes de los equipos pertenecientes a las culturas estudiadas. Estas encuestas se anexan a este documento, no hay encuestas para estadounidenses pues no se tuvo acceso a los mismos para realizarlas. Ver anexo I.

5.1.5.2 Análisis de la encuesta General.

Definida la estructura de las mismas tal como se explicó en el párrafo anterior, las encuestas se analizan entonces por comparación de las respuestas brindadas. Pero no solo se comparan las respuestas entre sí para buscar semejanzas entre las mismas, sino que también se comparan con el análisis que se hizo de las culturas intervinientes. Esto último, para confirmar o refutar las características expuestas y analizadas anteriormente.

En este sentido se compararon las respuestas a las preguntas y estas son algunas de las conclusiones, agrupadas según la estructura de la encuesta por cultura de los integrantes de los equipos.

Sobre las preguntas generales.

- 1- Para integrantes de la cultura uruguaya

La información obtenida brinda los siguientes resultados:

- Todos los encuestados pertenecen y provienen de la clase media uruguaya.
- A su vez todos se encuentran trabajando e independizados.
- El promedio de edad se encuentra en los 37 años

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Todos tuvieron acceso a estudios de nivel terciario, aunque no todos los terminaron.
- En el caso de las fortalezas y debilidades, tanto en lo que refiere a las de los encuestados, así como a las de la cultura uruguaya, se pueden observar que en muchos casos las mismas coinciden, y se pueden agrupar en dos grandes dimensiones, la social y la profesional, véase la siguiente tabla:

Social – Fortalezas	Social – Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Solidaridad• Lealtad• Honestidad• Compromiso• Integridad• Respetuosos• Abiertos	<ul style="list-style-type: none">• Individualistas• Melancólicos• Pesimistas• Envidia• Racismo
Profesional - Fortalezas	Profesional - Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Innovador• Creativo• Perseverante• Flexible- Adaptable.• Dedicados• Compañerismo• Cumplen correctamente con su trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Falta de puntualidad.• Problemas para tomar decisiones.

2- Para integrantes de la cultura india.

La información obtenida brinda los siguientes resultados:

- De los encuestados, dos pertenecen a castas si mencionar cuales son estas, un tercero es católico.
- Dos están independizado y uno aún no.
- El promedio de edad es de 30 años.
- Todos finalizaron sus estudios universitarios, aunque se aclara la dificultad de acceso a los mismos para las mujeres y que hay familias que no permiten a estas estudiar.
- Al ser consultados sobre las debilidades y fortalezas de su cultura, en dos de los tres casos se obtiene una respuesta en forma abierta, el tercero, responde que la cultura india no posee debilidades. Sin embargo hay una coincidencia en lo que refiere a las fortalezas. En cuanto a las debilidades desde el punto de vista profesional, no se mencionan.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Social – Fortalezas	Social – Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• La familia, soporte y estructura.• Respeto por las relaciones familiares, principalmente las relaciones entre padres e hijos.• Sistema de valores familiares	<ul style="list-style-type: none">• Creer en múltiples costumbres.• Las castas. Falta de dignidad laboral.• Falta de uniformidad de criterios.• No se tiene respeto por los pobres.• Demasiadas dependencias políticas.• Restricciones religiosas. Creer en las tradiciones más de lo necesario.
Profesional - Fortalezas	Profesional - Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Cumplen con su trabajo y tienen alta dedicación.	<ul style="list-style-type: none">• N/A

La forma de agrupamiento se realizó tomando en cuenta aquellos conceptos que figuran en más de una respuesta. También hay otros conceptos expresados en la encuesta, pero que solo aparecen una sola vez, por lo que no fueron incorporados a la planilla. El detalle de análisis puede verse en el Anexo II.

Con respecto a la carrera profesional.

1- Para integrantes de la cultura uruguaya

Podemos resaltar los siguientes puntos para los integrantes de esta cultura:

- El mecanismo más normal de encontrar trabajo es el proceso de selección.
- Es importante la opinión que tienen los demás de su trabajo.
- Les importa saber qué opinan los demás de su trabajo.
- No tienen miedo de no poderse desempeñarse correctamente, pero son conscientes de que no son infalibles.
- Les importa la opinión de sus jefes.
- Toman riesgos y se sienten cómodos haciéndolo.
- Opinan que el trabajo en equipo es importante y que agrega valor, ya que permite discutir las cosas entre todos.
- Existe la competitividad entre compañeros, pero no por ello dejan de lado la solidaridad.
- Defienden su posición si consideran que la misma es correcta, pero respetando las decisiones de los jefes.

2- Para integrantes de la cultura india.

De las encuestas se obtiene la siguiente información, la cual no es necesariamente cierta, pero sin embargo si lo es desde la perspectiva de un indio, no olvidemos

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

que una de las debilidades de esta cultura es la orientación irreal, tal como lo indica el autor Pathak Harsh (2011):

- El mecanismo más normal de trabajo para los entrevistados fue recomendación familiar y a través de la universidad.
- Es importante la opinión que tienen los demás de su trabajo.
- Les importa saber qué opinan los demás de su trabajo.
- No tienen miedo de no poderse desempeñar correctamente, no ponen en duda en ningún momento su capacidad.
- Les importa la opinión de sus jefes.
- Toman riesgos pero calculados.
- Se sienten cómodos trabajando en equipo.
- Opinan que la competitividad es buena.
- Defienden su posición si consideran que la misma es correcta.

De los tres entrevistados, dos de ellos trabajaron conmigo, por lo que se que estas respuestas no son representativas de la forma de conducirse de ellos durante los proyectos en los que participaron conmigo.

Respecto al trabajo actual.

1- Para integrantes de la cultura uruguaya

Podemos resaltar los siguientes puntos para los integrantes de esta cultura:

- La mitad de los encuestados que trabajan para TCS no se sienten cómodos con su empleo, ni lo consideran desafiante. Solo uno de los encuestados no trabajaba para TCS y solo hace un mes está en su nuevo empleo.
- El 50% de los encuestados que trabaja para TCS no considera que la empresa brinde las condiciones como para proyectarse dentro de ella.
- El promedio de horas trabajadas, es 9.

2- Para integrantes de la cultura india.

Podemos resaltar los siguientes puntos para los integrantes de esta cultura:

- Dos de los encuestados trabajan en TCS, uno no. De los que trabajan para TCS, según sus respuestas ambos están contentos con su trabajo, sin embargo en muchas oportunidades trabajan más de 9 horas diarias.
- Aclaran los dos encuestados que trabajan en TCS, que ha sido desafiante trabajar en dicha empresa ya que en los proyectos debido a la falta de planeamiento, se ha tenido que recuperar tiempo quedándose fuera de horas y los fines de semana.

Trabajo con equipos de diferentes países.

1- Para integrantes de la cultura uruguaya

Podemos resaltar los siguientes puntos para los integrantes de esta cultura:

- Todos los encuestados tienen experiencia trabajando con equipos e integrantes de diferentes países, y todos conocen y han trabajado con equipos virtuales.
- No todos se sienten cómodos trabajando con equipos virtuales, no por la forma de trabajo, sino, por las diferencias culturales con los integrantes de la cultura india.
- Con respecto a las características y forma de trabajar de los integrantes pertenecientes a las culturas india y estadounidense, las opiniones son las siguientes:

Indios:

- ✓ Muy competitivos.
- ✓ No discuten, aceptan lo que se les dice.
- ✓ Trabajan incontables horas, aunque su rendimiento no siempre es bueno.
- ✓ Dejan de lado la vida personal, debido a la alta dedicación al trabajo.

Estadounidenses:

- ✓ Ceñidos a procesos y procedimientos.
 - ✓ Apegados a los estándares.
 - ✓ Respetuosos.
- Con respecto a las fortalezas y debilidades encontradas por los encuestados uruguayos:

Indios:

Fortalezas	Debilidades
Muy al tanto de las últimas tendencias del management procesos y estándares.	Conservadores de sus conocimientos.
Acostumbrados al liderazgo.	Poco pasaje de conocimiento a pares.
	Poco adaptables a nuevas culturas.
	Tienden a ser tímidos en expresar sus opiniones hacia los demás durante las reuniones.
	Muchas veces les cuesta adaptarse a la cultura local, y tratan de imponer su

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

	cultura sin tomar en cuenta las consecuencias de ello.
--	--

Estadounidenses:

Fortalezas	Debilidades
Muy ordenados y acostumbrados al liderazgo, siguen procesos definidos y no hay intercambio de roles	Normalmente hay poco relacionamiento real con el equipo por falta de contacto directo.
Acostumbrados a trabajo multicultural en general sin preconceptos.	
Muy al tanto de últimas tendencias de management, procesos, liderazgo, estándares, etc.	

2- Para integrantes de la cultura India

Podemos resaltar los siguientes puntos para los integrantes de esta cultura:

- Dos de los encuestados tienen experiencia trabajando con equipos e integrantes de diferentes países, y ambos conocen y han trabajado con equipos virtuales.
- Uno de los integrantes contestó que se siente a gusto y que agrega mucho valor la interacción con otras culturas, el otro no se contestó la pregunta.
- Con respecto a las características y forma de trabajar de los integrantes pertenecientes a las culturas india y estadounidense, las opiniones son las siguientes:

Uruguayos:

- ✓ Sencillos.
- ✓ Dicen las cosas de frente.
- ✓ Es fácil trabajar con ellos.

Estadounidenses:

- ✓ Precisos.
 - ✓ Apegados a los estándares.
 - ✓ Respetuosos.
 - ✓ Transmiten las cosas rápidamente.
 - ✓ Transmiten la información necesaria en forma precisa y frontal.
 - ✓ Ejercen demasiada presión para obtener resultados.
- Con respecto a las fortalezas y debilidades encontradas por los encuestados Indios:

Uruguayos:

Fortalezas	Debilidades
Frontales.	Problemas de comunicación debido al lenguaje.

Estadounidenses:

Fortalezas	Debilidades
Abiertos	N/A

5.1.5.3 Análisis de la encuesta específica.

Tal cómo se explicó anteriormente, esta encuesta, es una encuesta dirigida específicamente a mandos medios uruguayos, con mucha experiencia en el manejo de este tipo de equipo y de estas tres culturas.

Las respuestas a estas encuestas refuerzan las conclusiones obtenidas de las encuestas generales, a continuación una síntesis de las conclusiones que se obtienen de estas con respecto a las diferentes culturas.

Indios	
Fortalezas	Debilidades
Dispuestos a trabajar muchas horas/Alta dedicación	Agradar a sus superiores
Cultura de trabajo arraigada, y tratan siempre de cumplir con las fechas pactadas.	Planifican mal/No cumplen con los tiempos.
Buen nivel Técnico	Debido a que planifican mal, no logran cumplir con las fechas y con tal de entregar algo en la fecha pactada, entregan trabajos de mala calidad.
	No son originales y en general no tratan de innovar. Esto va de la mano con el hecho de que lo les gusta tomar riesgos.
Norteamericanos	
Buenos profesionales	Baja tolerancia a diferencia de estilos
Orientados a objetivos	Tratan de imponer su punto de vista
Comunicación clara y concreta	Son poco flexibles para realizar modificaciones sobre fechas y entregas pactadas.
Realizan las entregas en tiempo y forma	

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Trabajo de alta calidad y dentro de las fechas comprometidas.	
Abiertos a nuevas ideas/soluciones.	

Como se puede observar, tanto las fortalezas como las debilidades que se presentan, se repiten con las que se obtuvieron durante el análisis de las encuestas generales.

5.1.5.3 Análisis de la encuestas desde mi experiencia personal.

El análisis que planteo a continuación se basa en analizar las respuestas brindadas desde el punto de vista de mi experiencia de trabajo con los integrantes de las culturas que respondieron las mismas.

Luego de haber leído ambos conjuntos de encuestas, descubrí el siguiente patrón en las repuestas.

1- Respuestas de los indios.

Las respuestas de los indios no se condicen con lo que viví día a día con ellos. Tal como mencioné anteriormente, si se leen sus respuestas, sin haber trabajado con ellos y sin haber investigado y leído a autores como Pathak Harsh y Udai Pareek, las mismas son absolutamente lógicas desde el punto de vista de nuestra cultura, sin embargo esto no es así. Estas respuestas si se comparan con lo expresado por los dos autores indios antes mencionados son en su mayoría contradictorias. Aunque lo que es llamativo es la negación de debilidades o fallas tanto desde el punto de vista profesional, siendo este punto común a todas las encuesta brindadas por los indios, como desde el punto de vista de la cultura india en sí.

Una de las cosas que es también llamativa en las encuestas y que sin embargo se corresponde con algunas de las características mostradas por los autores antes mencionados, es la negación de la realidad con respecto a:

- La situación de la mujer.
- Las castas y el desarrollo profesional.
- Las diferencias y el trato entre los recursos nuevos y los más experimentados.
- Las relaciones entre jefes y empleados indios.

2- Respuestas de los uruguayos.

Las respuestas de los uruguayos, están alineadas con mi experiencia de trabajo con ellos dentro de este tipo de equipos. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que como yo pertenezco a esta cultura, esto puede afectar mi análisis, siendo este un punto que se ha trabajado durante esta tesis.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

El análisis general de las respuestas, muestran aspectos que todos quienes pertenecemos a esta cultura conocemos tanto buenos como malos, sin embargo, mi opinión es que los mismos se expresan correctamente y muestran las fortalezas, debilidades y particularidades que se viven diariamente en cualquier ámbito laboral y alineados con nuestra cultura.

En conclusión las respuestas a las encuesta, no revelaron nada que no estuviera dentro de lo esperado ni lo conocido de acuerdo a mi experiencia con integrantes de esta cultura. Otra hubiera sido la situación si para el caso de las encuestas a los integrantes de la cultura india hubiera obtenido respuestas directas y realistas.

6. Conclusiones.

La investigación realizada desde el punto de vista de las características de las diferentes culturas a las que pertenecen los integrantes de los equipos, dio como resultado la definición de perfiles de cada uno de estos.

Por otra parte y para validar o fundamentar lo que se indica en los perfiles, me apoyé en el trabajo de campo realizado y en mi experiencia personal en la gestión de equipos proyecto formados por integrantes a las culturas estudiadas.

Desde el punto de vista de las encuestas, estas tenían como finalidad fundamentar o refutar la investigación previa realizada, y además ver si las mismas se alineaban con mi opinión al respecto de las características de los integrantes de los equipos.

Luego del análisis realizado, la conclusión principal que se obtiene es que las encuestas fundamentan prácticamente toda la investigación y se alinean totalmente con mi percepción de las cómo actúan los integrantes de estas culturas dentro de los equipos de trabajo. Estas mostraron a través de las respuestas de dos de las tres culturas, como cada una de ellas ve a las otras y a sí mismas, mostrándose de esta forma prácticamente todas las características mencionadas por los diferentes autores para las culturas involucradas en este trabajo.

En este contexto y a modo de ejemplo para la cultura americana, en el artículo de Kwintessential (30/04/2016), se mencionan varias de las características indicadas por los entrevistados:

- Directos
- Educados
- Respetuosos
- Profesionales, etc.

Todas estas características fueron mencionadas durante las entrevistas y encuestas.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

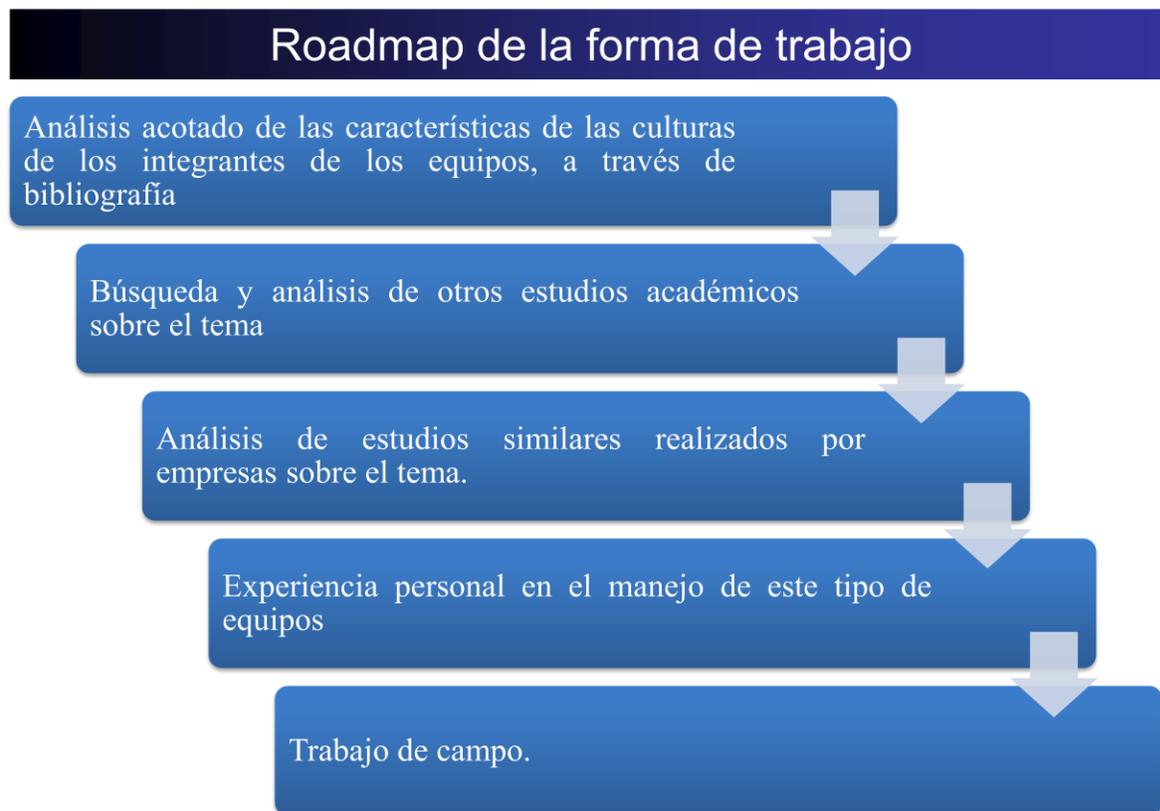
Lo mismo sucede con la cultura india, en las encuestas realizadas a los uruguayos estos mencionan características de esta cultura que son coincidentes con las mencionadas durante su análisis, y lo mismo sucede para la cultura uruguaya.

Por lo que de esta forma se fundamenta la validez de las encuestas así como de la investigación realizada.

Por otra parte tanto el resultado de las encuestas y de la investigación se alinean con lo que es mi experiencia personal en el manejo de equipos de estas culturas.

6. 1 Conclusiones de la metodología aplicada.

Una vez planteadas las hipótesis de trabajo, trabajé sobre la metodología a utilizar para poder demostrar las mismas. Para esto se definió el siguiente mapa de camino o roadmap:



Esta metodología me permitió obtener la información necesaria para la elaboración de algunas de las estrategias que se presentan como parte de los resultados.

Es importante destacar que esta metodología, es repetible, se puede extender a otras culturas y es fácil de seguir. El nivel de complejidad estará dado solamente por la profundidad a la que se desee llegar. Sin embargo, para que se puedan obtener resultados y definir estrategias aplicables, hay que realizar mínimamente el análisis de la

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

información (bibliografía, estudios, etc.) existente sobre las culturas que se deseen integrar.

7. Resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos fueron los que se plantearon a lo largo del trabajo, ya que por un lado define una metodología que permite realizar el análisis de las características culturales de los posibles integrantes de los equipos.

Se debe tomar en cuenta que en yo no fui capaz de encontrar trabajos similares en nuestro país, y sin embargo hay muchas empresas ya están trabajando con este tipo de equipos y aprendiendo en general sobre la marcha. A modo de ejemplo la empresa Tata Consultancy Services, la cual es referente en esta forma de trabajo, no aplica nada parecido a lo que acá se plantea.

Por otra parte, el tener identificadas las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, (ver anexo II) permite tener una visión global que brinda la información necesaria (en base a estos factores de la matriz FODA) para realizar un correcto análisis de cómo realzar la integración de los equipos.

Definiendo a través del mismo la estrategia a seguir, identificando por un lado los puntos débiles que atentan contra la integración y el trabajo en equipo. Por otro tomar las acciones necesarias para apalancarlos y minimizar el impacto negativo de los mismos. A su vez, potenciar las mejores cualidades de cada una de las culturas de los integrantes de forma de generar, crear una sinergia que haga del equipo un todo cohesivo aumentando así el desempeño del mismo. Esto dará como resultado una mayor colaboración y productividad.

Pero, no solo se pueden obtener resultados positivos por minimizar impactos negativos o potenciar los positivos, ya que del análisis pueden surgir también incompatibilidades tales que lleven a la conclusión de que determinadas integraciones no son culturalmente posibles, evitando así problemas a futuro durante la ejecución de los proyectos. Esto en si mismo agrega valor.

7.1 Aplicabilidad de los resultados.

En este punto pretendo en un caso relatar la estrategia desarrollada en base a la experiencia y sin un estudio teórico previo, que aplique durante el tiempo que tuve que manejar equipos formados por integrantes de las tres culturas estudiadas, y también mediante este mismo ejemplo demostrar cómo se puede utilizar la metodología descrita.

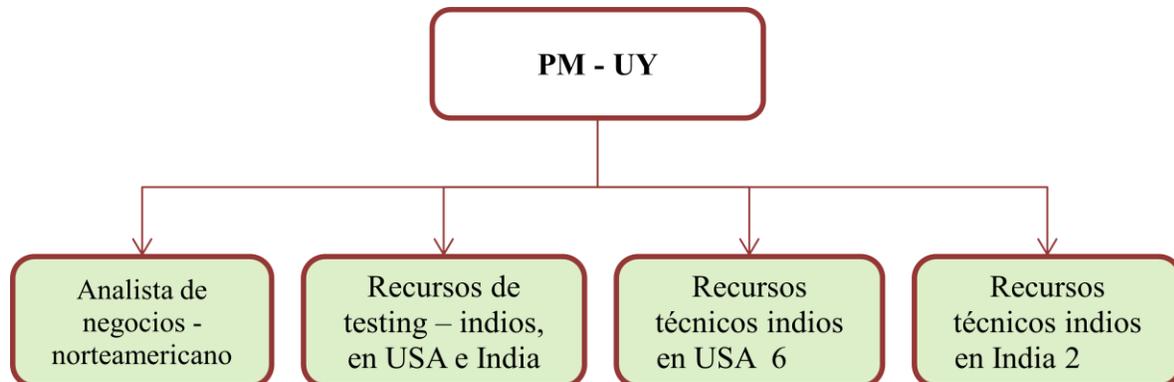
MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

7.1.1 Caso práctico.

Equipo virtual formado por indios pertenecientes a TCS en las oficinas del cliente en EEUU, indios en las oficinas de TCS en Bangalore India y estadounidenses en Minneapolis, Minnesota – USA.

Del grupo de recursos indios en Minneapolis, había dos mujeres y 4 hombres, los recursos en india, eran todos hombres.

El orden jerárquico establecido en el proyecto era el siguiente:



Dentro del equipo en estados unidos estaba un líder técnico indio y un líder de testing indio.

Antes de comenzar mi gestión había sido advertido al respecto de algunas características de los integrantes del equipo de la cultura india por parte de otro PM más experiente en la gestión de equipos virtuales con similares integraciones. Algunas de las características mencionadas fueron:

- Los indios no saben decir que no.
- Si un integrante del equipo perteneciente a la cultura norteamericana desafía a los indios en sus estimaciones, ellos probablemente no las defiendan y cedan a las demandas.
- Tener cuidado que los indios no comparten conocimientos.
- Pueden llegar a haber problemas entre la parte de testing y la parte técnica.

Al comenzar mi gestión estos consejos fueron sumamente valiosos pero no suficientes por lo que tuve que desarrollar una forma de llevar el equipo adelante y cumplir con los objetivos.

Con lo ya aprendido en mente, generé reuniones con los diferentes integrantes del equipo tratando de minimizar el posible impacto de estas características. De esta forma fui definiendo las bases de lo que finalmente fue la estrategia que aplique para gestionarlos.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Durante una de estas reuniones y después de problemas graves durante una puesta en producción, me enteré que la solución al problema había sido dada por una de las integrantes del equipo indio en estados unidos, sin embargo, la solución había sido transmitida por el líder técnico sin mencionar la participación de ella en la solución del problema, lo cual me llamó la atención. En ese punto y charlando con otros compañeros surgió el tema de la mujer en la cultura india y como se comportaba esta en presencia de sus compañeros. A partir de este punto comencé a entender por qué estas no hablaban en las reuniones a menos que se les hicieran preguntas directas, y aún así, el por qué de que sus respuestas fueran eran sumamente acotadas. En base a esto comencé a mantener reuniones por separado con ellas y a darles participación en las reuniones de equipo, preguntándoles cada vez más cuáles eran sus ideas y opiniones sobre los temas que se trataban. En paralelo comuniqué estos cambios a los demás integrantes del equipo de forma que todos estuvieran enterados de las diferentes reuniones que se estaban manteniendo. La idea que puse en práctica tenía como cometido brindarles apoyo y generar un entorno en el cual ellas tuvieran una participación más activa. De esta forma hacerlas creer más en sí mismas.

En resumen, desarrolle una estrategia que me permitió combatir algunas de las debilidades de la cultura india, descubrir otras y llevar a una buena conclusión el proyecto.

7.1.2 Ejemplo de cómo utilizar lo estudiado.

En este ejemplo se mostrará cómo se puede utilizar el estudio realizado a lo largo de este trabajo.

Si tomamos en cuenta el caso anterior y consideramos la conformación del equipo se podría haber procedido de la siguiente forma.

Para integrantes de la cultura india.

Con respecto a los integrantes indios del equipo, la pregunta que se intentará responder es la siguiente: cómo ayuda la investigación realizada?

Análisis de los integrantes y cargos específicos.

En este punto y tomando en cuenta que no son buenos trabajando en equipo, que son sumamente competitivos, que no comparten conocimiento y que hay diferencias entre los que tienen mayor grado de seniority con respecto a los que no lo tienen, se hubieran llevado adelante las siguientes acciones:

- Análisis de la antigüedad para determinar experiencia.

Este análisis sirve para determinar el impacto y la forma de mitigar el riesgo de que estos integrantes no trabajen en equipo y compitan entre ellos por sobresalir.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

La forma de lograr esto es, tomando en cuenta las siguientes características de esta cultura y sacar provecho de ellas:

- la necesidad que tienen los indios de ser aprobados por sus jefes.
- Su alto nivel de responsabilidad y cumplimiento con las fechas acordadas.

Tomando en cuenta estas características, se puede formar grupos donde los integrantes más nuevos se mezclen con los más experientes, explicar que los más experientes deberán trabajar colaborando con los más nuevos para la conclusión de las tareas. A su vez solicitarles estimaciones realistas de las tareas y fundamentación de las mismas y comprometerlos con las fechas de entrega. Por otra parte solicitar confirmación de las estimaciones al líder técnico, comprometiéndolo de igual manera. Otra cosa que se debe hacer es que los integrantes con menos antigüedad participen durante las reuniones explicando el trabajo realizado de forma que demuestren que realmente participaron del mismo.

- Calidad de los entregables.

Como ya se ha explicado, los entregables realizados por los indios en general no son de buena calidad, sobre todo porque en general se comprometen con fechas que no pueden cumplir. Sin embargo, ya se tomo en cuenta en el punto anterior este problema con las estimaciones y fechas, solicitándoles que todas las estimaciones sean realistas y fundamentadas. Entonces bajo este contexto, se debe recalcar el tema de la calidad de los entregables, reforzando la necesidad del testing de los mismos previo su entrega al equipo de pruebas para su control.

Todo lo anteriormente planteado, no garantiza entregas en tiempo y forma, pero sí minimiza el riesgo de que eso no suceda. A su vez minimiza el riesgo de problemas entre los integrantes del equipo de esta nacionalidad al establecer reglas claras, metas clara y que cosas les serán solicitadas durante el transcurso del proyecto.

Cuando yo tomé mi primer equipo virtual de proyectos con integrantes de esta nacionalidad, no sabía todo lo que sé ahora de haberlo sabido el proyecto hubiera transcurrido en forma más fluida.

- Mujeres de esta nacionalidad integrando el equipo.

En lo personal tenía un total desconocimiento de la situación de la mujer en la cultura india, por lo tanto y tal como lo comente en el ejemplo anterior tuve que darme cuenta sobre la marcha de que era lo que estaba sucediendo. Con esto

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

me refiero a la falta de participación de las mismas durante todas las reuniones de equipo.

El haber tenido conocimiento de la situación de la mujer en esta cultura, me hubiera ayudado a definir la forma de gestionar la participación de estas dentro del equipo de proyecto. Para ello, se habría tomado en cuenta todo lo ya explicado sobre este tema en particular, aplicándolo a la gestión y organización del equipo.

Por ejemplo, algunas de las cosas que se hubieran hecho desde el comienzo son:

- En las etapas iniciales del proyecto
 - a. Mantener reuniones con ellas y el líder técnico del proyecto para darles seguimiento y demostrarles apoyo. A su vez mostrar al líder técnico como será el seguimiento de estos recursos.
 - b. Otorgarles la palabra durante las reuniones.
 - c. Generar tareas compartidas en la medida de lo posible y dar seguimiento.
 - d. Reuniones solo con ellas donde se les indicará el grado esperado de participación en el proyecto y durante las reuniones de equipo.
- Durante el proyecto
 - a. Seguimiento de las asignaciones.
 - b. Reuniones de seguimiento y evaluaciones de desempeño.

Alguna de estas acciones se deberán seguir realizando a lo largo del proyecto y no solo en las etapas iniciales del mismo, ya que el seguimiento es muy importante. Sin embargo el tiempo entre alguna de estas reuniones se deberá espaciar y si se determina que las mismas ya no son necesarias, cancelarlas.

Por otra parte, si consideramos un equipo como el que se indico en el ejemplo anterior y tomamos ventaja del hecho de que la opinión de sus jefes para los indios es muy importante, se puede llegar a lograr un buen grado de involucramiento de los recursos senior, si se les indica que parte de su evaluación tomará en cuenta su desempeño como equipo en el logro de las metas.

De nuevo, todas estas acciones no dan una garantía total de éxito, sin embargo, disminuyen el riesgo de mal funcionamiento del equipo así como los impactos sobre el proyecto.

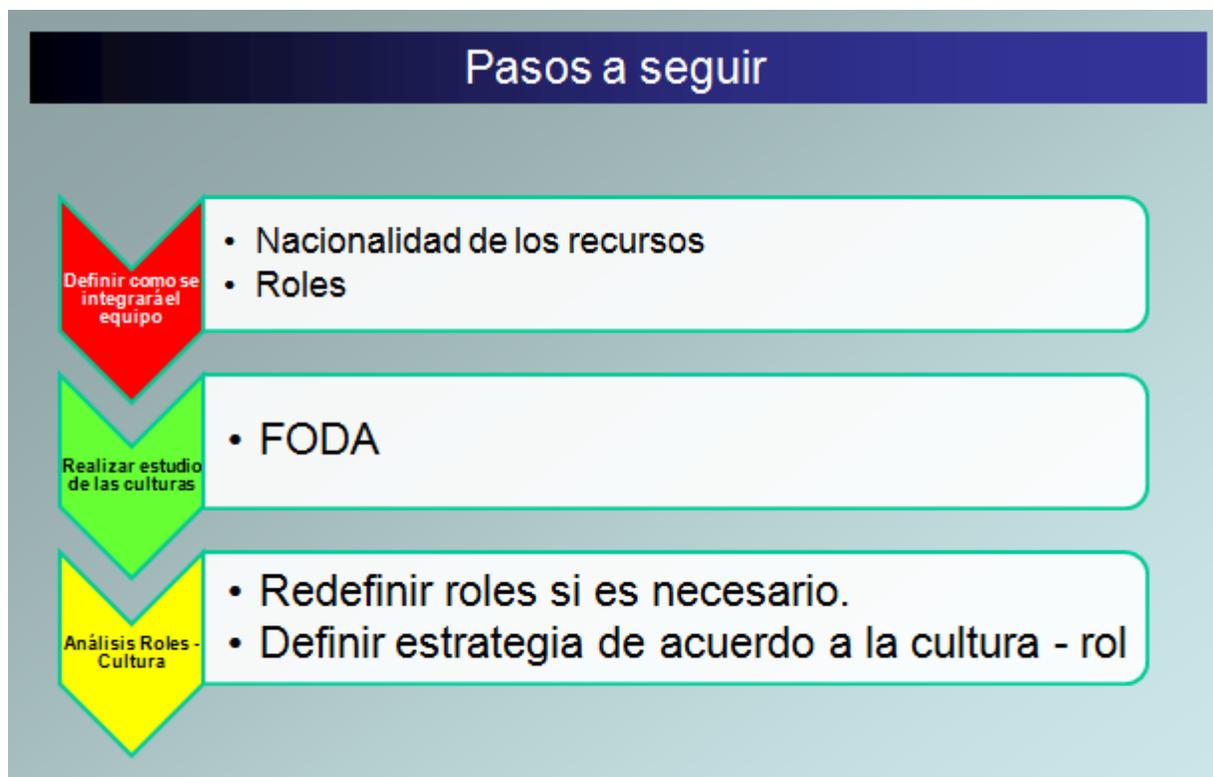
Para integrantes de la cultura norteamericana.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

En este caso es bueno saber sus capacidades organizativas, los altos niveles de calidad que tienen sus entregables y el respeto por los procedimientos y procesos. Sin embargo también es bueno saber que enfrentados a recursos indios, estos no van a discutir (en general) sus decisiones.

En caso de tener un Analista de Negocios de esta Nacionalidad, se debe tener en cuenta que si este desafía o discute estimaciones, fechas de entrega o casos de testing, con recursos indios, los indios van a tender a satisfacer las demandas del Analista de negocio, por lo que en estas discusiones el Gerente de Proyecto, debe estar atento a esta conducta para que no se generen impactos sobre el cronograma y/o la calidad del proyecto.

En resumen, lo que se aplica a lo largo de este ejemplo se puede resumir de la siguiente manera



MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

8. Bibliografía

Advice – El observador (26/04/2016 a las 21hs), artículo “Movilidad Laboral lleva a Empresas y a firmas a innovar para retener talentos”.
<http://www.elobservador.com.uy/noticia/234748/movilidad-laboral-lleva-a-firmas-a-innovar-para-retener-talentos/>

BBC India untouchables (26/04/2016 a las 21hs), <http://www.bbc.com/news/world-asia-india-18394914>.

Kintessential the translation company (30/04/2016 a las 15:25hs)
<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/usa.html>

Donald E. Heller (2012). The States and Public Higher Education Policy: Affordability, Access, and Accountability. The John Hopkins University Press.

Dvija (Sanskrit for "twice-born" (26/04/2016 a las 21hs), <http://en.wikipedia.org/wiki/Dvija>.

Dpto. de Gestión de Talento de Advice (30/04/2016 a las 15:29)
<http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/12/rrhh.pdf>.

Harvard Business Review (30/04/2016 a las 17:00) Managing Multicultural Teams Jeane Brett, Kristin Behfar y C. Kern (2006)

<http://hbr.org/2006/11/managing-multicultural-teams/ar/1>

INE (30/04/2016 a las 17:00) <http://www.ine.gub.uy/uruguay-en-cifras>

James Innes (2012). Ultimate New Job. Replika Press Pvt Ltd India.

Jason Fried, David Heinemeier (2013). Remote: Office not required. Random House LLC.

June E O'Neill y Dave M. O'Neill (2012). The Declining Importance of Race and Gender in the Labor Market: The Role of Employment Discrimination Policies. American Enterprise Institute for Public Policy Research.

La República (30/04/2016 a las 17:15) <http://www.republica.com.uy/mayoria-femenina/>

N.Jayaram et. al. (2010). Higher Education and Equality of Opportunity: Cross-National Perspectives. Lexington Books.

National Geographic Untouchables by Tom O'Neill (30/04/2016 a las 17:15)
<http://ngm.nationalgeographic.com/ngm/0306/feature1/>,

Pathak Harsh (2011). Organizational Change. Dorley Kndersley Pvt. Ltd.

QS World University (30/04/2016 a las 17:24) <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latam-university-rankings/2015#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search=>

R.S. Sharma (2003). Early Medieval Indian Society. Orient Longman Private Limited – Kolkata India.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Revista Forbes (30/04/2016 a las 17:24)
<http://www.forbes.com/sites/saritharai/2013/09/13/indias-tcs-is-second-most-valuable-it-services-firm-globally/>

Richard D. Lewis (2006). When Cultures Collide, Third Edition: Leading Across Cultures. WS Bookwel - Finland.

Sarah Bradley (30/04/2016 a las 17:24), Universidad de Santa Clara de los EEUU
http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/global_ethics/gender-india.html

Sekh Rahim Mondal (30/04/2016 a las 17:24) "INTERROGATING GLOBALIZATION AND CULTURE IN ANTHROPOLOGICAL PERSPECTIVE – THE INDIAN EXPERIENCE – 2012", http://www.sociostudies.org/journal/files/jogs/2012_1/152-160.pdf

Shreyasi Singh CNN (30/04/2016 a las 17:35)
<http://globalpublicsquare.blogs.cnn.com/2013/02/04/how-it-feels-to-be-a-woman-in-india/>

Sumnima Udas CNN (30/04/2016 a las 17:24).
<http://edition.cnn.com/2013/01/12/world/asia/india-women-challenge/>

Udai Pareek (2006) Organisational Culture And Climate, The IFAU University Press, 52 Nagarjuna Hills, Punjagutta Hyderabad – India.

Vinayak Purohit (1988). Arts of Transitional India Twentieth Century, Volumen . S.P. Jain at J. Samanta Machinery Co. Pvt Ltd, India.

Why is Indian politics dominated by dynasties? (30/04/2016 a las 17:24)
<http://www.bbc.com/news/world-asia-india-26952604>

Yael Zofi (2011). A manager's Guide to Virtual Teams 1ra Ed. United States: Library of Congress Cataloging – in – Publication data.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

9. Anexos

9.1 Anexo I

9.1.1 Encuestas realizadas.

Uruguayos

Preguntas encuesta-entrevista para uruguayos.

Preguntas Generales.

- Edad?
- De qué ciudad – barrio es usted?
- Estado civil?
- Tiene hijos?
- Fue difícil para usted terminar los estudios en la Universidad?
- A qué Universidad-Facultad concurríó?
- Qué estudia?
- Ha terminado su carrera universitaria?
- En su opinión, cuáles son sus fortalezas?
- En su opinión, cuáles son sus debilidades?
- Por favor, mencione en su opinión cuáles serían las fortalezas y las debilidades de la cultura uruguaya? Mencione por lo menos 5 de cada una.
- Es importante para usted desarrollar su carrera profesional? Favor explicar.
- Si tuviera que elegir entre desarrollar su carrera profesional o ser madre y ama de casa, que elegiría? Explicar.

De este conjunto de preguntas se pretende determinar el contexto social del entrevistado.

Con respecto a la carrera profesional.

- A qué edad obtuvo su primer trabajo pago?
- Como lo obtuvo?
- Si ya está recibido, siente usted que el hecho de tener un título universitario lo ha ayudado a tener mejores oportunidades laborales?
- Siente usted que es un profesional competente?
- Le importa lo que opinen los demás de su trabajo?
- Cuanto incide en usted saber la opinión de los demás al respecto de su trabajo?
- Tiene usted miedo de no poder desempeñarse acorde a lo esperado?
- Tiene usted miedo a fallar en su trabajo?
- Es muy importante la opinión de su jefe respecto a su desempeño?
- Cuando desempeña su trabajo, tiene usted a tomar riesgos para llevarlo adelante?
- Se siente cómodo tomando riesgos?

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Le gusta trabajar en equipo?
- Que opina al respecto del trabajo en equipo, agrega valor o complica las cosas al discutirlos con otros?
- Comparte usted el conocimiento con sus compañeros?
- Cuantos años de experiencia trabajando posee usted?
- Siente que debido a su experiencia usted debe ser considerado como alguien con experiencia o no (senior o junior)
- Para aquellos que tienen experiencia, cuando no tenían experiencia, sus compañeros con más antigüedad, lo ayudaron, guiaron y compartieron sus conocimientos con usted?
- Para los que no la tienen, se sienten apoyados por sus compañeros con más antigüedad y conocimiento?
- Piensa usted que la competitividad en el trabajo es Buena?
- Siente o ha sentido que haya una gran competitividad entre compañeros de trabajo?
- Si usted sabe que la forma en que ha resuelto un problema es correcta, discute y defiende usted su posición ante su jefe si este le indica que la misma no es correcta?

El propósito de este conjunto de preguntas, es tratar de determinar el sesgo de la persona que responde

Respecto a su trabajo actual.

- Es éste su primer trabajo pago?
- Cuanto hace que trabaja en esa empresa?
- Como ingreso a la empresa?
- Se siente usted cómodo trabajando para ésta empresa?
- Es el trabajo desafiante?, Por favor explique?
- Cuáles son sus expectativas desde el punto de vista profesional trabajando para esta empresa?
- En promedio, cuantas horas por día trabaja?

El propósito de este conjunto de preguntas es saber cómo se siente en su trabajo actual.

Trabajo con equipos de diferentes países.

- Sabe lo que es un equipo de proyecto virtual?
- Ha trabajado alguna vez en uno?
- Si la respuesta a la anterior pregunta es afirmativa:
 - Fue para usted una buena experiencia?
 - Se sintió cómodo haciéndolo?
- Ha trabajado en equipos virtuales o no virtuales, con integrantes de otras nacionalidades? Si lo ha hecho, por favor especificar cuáles.
- En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior:

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Como se siente trabajando con ellos?
- En lo que refiere a la forma de trabajo, Cuáles son sus principales características?
- Describa a su juicio cuáles son las fortalezas y debilidades de los integrantes de otras nacionalidades?
- En lo que refiere a la forma de dirigirse a los integrantes del equipo, cuando comunican sus opiniones y sus puntos de vista durante una reunión de trabajo, cómo son?
- En lo que refiere a la forma de interactuar de los integrantes de otras nacionalidades con el resto del equipo, qué piensa de su manera de transmitir las cosas?

El propósito de este conjunto de preguntas es tratar de determinar si el encuestado conoce los equipos virtuales, ha sido parte de uno de ellos y a su vez si ha trabajado con integrantes de otras nacionalidades, ya sea en equipos donde todos están presentes o virtuales.

Indios

Questions for surveys and interviews – Indian’s men.

General questions.

- What city are you from?
- What is your opinion regarding to castes?
- Does your family belong to any caste?
- How old are you?
- Are you married?
- Would you marry a professional woman, with a good career and a good position in her company, even better than yours?
- If married, do you have kids?
- Was it hard for you to complete your studies at the University?
- What University did you attend to?
- Which field is your degree in?
- In your opinion, which are your strengths?
- In your opinion, which are your weaknesses?
- Which would you say that are Indian’s culture main strengths?
- Which would you say that are Indian’s culture main weaknesses?

The purpose of this set of questions is to try to determine the general social context of the surveyee.

Regarding to the professional career.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- How old were you when you get your first paid job?
- How did you get it, newspaper, internet, you were contacted by an enterprise? Please explain
- How do you feel as a professional?
- Do think you are a competent professional?
- What do you think about the others' opinion about you and your work?
- Are you afraid to fail to yourself as a professional?
- Are you afraid to fail before your boss' eyes?
- How do you feel about taking risks in your professional life?
- Do you feel comfortable taking risks?
- Do you feel comfortable working as a part of a team?
- Do you share your knowledge with your colleagues?
- Do you consider yourself a senior professional or a junior one?
- For seniors, when you were a junior, did your senior colleagues help you with your work and shared their knowledge and experience with you?
- For juniors, do you think that your senior colleagues are helping you with your work and sharing their knowledge with you?
- What do you think about competitiveness at work, is it good or not? Please explain.
- What is your opinion about competitiveness among colleagues?
- If you think that you have the reason regarding to some issue, and you boss doesn't, will you confront him/her trying to demonstrate your point?

The purpose of this set of the questions will let me determine the bias of the surveyee.

Working at TCS.

- Is this your first paid job?
- How long have you been working at TCS?
- How did you join TCS?
- Do you feel comfortable working at TCS?
- Has it been challenging for you working at TCS? If yes, can you specify?
- What are your career expectations at TCS?
- How many hours a day, do you work?
- Do you work more than 10 hours a day?
- If so, why?
- Do you know what a Virtual Project Team is?
- Have you ever been part of one?
- If the answer to the above question is affirmative:
 - Was there in your team anyone of another nationality? If yes please specify.
 - Do you feel comfortable working in that kind of teams?

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

The purpose of this set of questions is to try to determine how it has been for the surveyee, to work at TCS and his/her experience with virtual teams.

Working with teams from different countries.

Americans

- How long have you been working with American's teams?
- How do you feel working with American's teams?
- What in your opinion are the main characteristics of the American's team members?
- How do you feel working with them?
- Could you please specify the strengths and weaknesses of them?
- When they speak in an open and frontal language trying to convey the weakness of a job you have done, how do you feel?
- How do you feel about the way they use to convey things during the meetings? Please explain.

Uruguayans

- How long have you been working with Uruguayan's teams?
- How do you feel working with Uruguayan's teams?
- What in your opinion are the main characteristics of the Uruguayan's team members?
- How do you feel working with them?
- Could you please specify the strengths and weaknesses of them?
- When they speak in an open and frontal language trying to convey the weakness of a job you have done, how do you feel?
- How do you feel about the way they use to convey things during the meetings? Please explain.

The purpose of this set of questions is to gather information about how an Indian interviewee, feels about working with Americans and Uruguayans.

Questions for surveys and interviews – Indian's women.

General questions.

- What city are you from?
- What is your opinion regarding to castes?
- Does your family belong to any caste?
- How old are you?
- What is your marital status?
- Do you have kids?
- Was it hard for you to complete your studies at the University?
- What University did you attend to?

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Which field is your degree in?
- In your opinion, which are your strengths?
- In your opinion, which are your weaknesses?
- Which would you say that are Indian's culture main strengths? At least 5.
- Which would you say that are Indian's culture main weaknesses? At least 5.
- What would you prefer for your future, continue developing your professional career, or, Get married have children and be housewife? Please explain.

The purpose of this set of questions is to try to determine the general social context of the surveyee.

Regarding to the professional career.

- How old were you when you get your first paid job?
- How did you get it, newspaper, internet, you were contacted by an enterprise? Please explain
- How do you feel as a professional?
- Do think you are a competent professional?
- What do you think about the others' opinion about you and your work?
- Are you afraid to fail to yourself as a professional?
- Are you afraid to fail before your boss' eyes?
- How do you feel about taking risks in your professional life?
- Do you feel comfortable taking risks?
- Do you feel comfortable working as a part of a team?
- Do you share your knowledge with your colleagues?
- Do you consider yourself a senior professional or a junior one?
- For seniors, when you were a junior, did your senior colleagues help you with your work and shared their knowledge and experience with you?
- For juniors, do you think that your senior colleagues are helping you with your work and sharing their knowledge with you?
- What do you think about competitiveness at work, is it good or not? Please explain.
- What is your opinion about competitiveness among colleagues?
- If you think that you have the reason regarding to some issue, and you boss doesn't, will you confront him/her trying to demonstrate your point?

The purpose of this set of the questions is to try to determine the bias of the surveyee.

Working at TCS.

- Is this your first paid job?
- How long have you been working at TCS?
- How did you join TCS?
- Do you feel comfortable working at TCS?

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

- Has it been challenging for you working at TCS? If yes, can you specify?
- What are your career expectations at TCS?
- How many hours a day, do you work?
- Do you work more than 10 hours a day?
- If so, why?
- Do you know what a Virtual Project Team is?
- Have you ever been part of one?
- If the answer to the above question is affirmative:
 - Was there in your team anyone of another nationality? If yes please specify.
 - Do you feel comfortable working in that kind of teams?

The purpose of this set of questions is to try to determine how it has been for the surveyee, to work at TCS and his/her experience with virtual teams.

Working with teams from different countries.

Americans

- Have you ever worked with Americans as team members?
- If the answer of the above question is affirmative:
 - How long have you been working with American's teams?
 - How do you feel working with American's teams?
 - What in your opinion are the main characteristics of the American's team members?
 - How do you feel working with them?
 - Could you please specify the strengths and weaknesses of them?
 - When they speak in an open and frontal language trying to convey the weakness of a job you have done, how do you feel?
 - How do you feel about the way they use to convey things during the meetings? Please explain.

Uruguayans

- How long have you been working with Uruguayan's teams?
- How do you feel working with Uruguayan's teams?
- What in your opinion are the main characteristics of the Uruguayan's team members?
- How do you feel working with them?
- Could you please specify the strengths and weaknesses of them?
- When they speak in an open and frontal language trying to convey the weakness of a job you have done, how do you feel?
- How do you feel about the way they use to convey things during the meetings? Please explain.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

The purpose of this set of questions is to gather information about how an Indian interviewee, feels about working with Americans and Uruguayans.

9.2 Anexo II

9.2.1 Análisis de las encuestas y FODA

CULTURA INDIA			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Flexibles.	Alta disposición para el aprendizaje.	Con tal de cumplir con una fecha pactada, entregan trabajos terminados a último minuto y no de buena calidad	Altamente competitivos, lo que atenta contra el trabajo en grupo.
Pueden realizar múltiples tareas.	Son recursos baratos en comparación con los de otras nacionalidades, con una buena base técnica y alta dedicación al trabajo.	Cuando tienen gente a cargo, tratan de imponer sus costumbres y forma de trabajo. Este es un problema que se potencia si este recurso no es virtual, esto debido justamente a sus costumbres.	No dicen lo que realmente piensan. Es sumamente peligroso, obliga a ponerlos en situaciones que los comprometan para que no actúen de esta manera y a darles un seguimiento muy cercano.
Alta dedicación al trabajo		No tratan a las mujeres como iguales, esto es muy crítico, ya que la mujeres son excelentes profesionales y en muchas ocasiones debido a esto no se atreven a hablar en las reuniones ni a expresar sus ideas a menos que se les consulte específicamente. Por otra parte esta debilidad en conjunto con el hecho de que naturalmente la mujer india adopta un papel de inferioridad con respecto al hombre, da como resultado que cuando trabajan a cargo de PMs uruguayas, la relación no es buena en general.	Les cuesta decir que no pueden cumplir con algo. En conjunto con lo anterior es una combinación que debe combatirse.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Muy al tanto de las últimas tendencias del management procesos y estándares.		La mujer adopta un papel de inferioridad con respecto al hombre. Esto es cultural, por lo que hay que tener cuidado de cómo se lleva adelante el seguimiento del trabajo de las mujeres, sobre todo porque muchas veces no reciben ayuda de sus iguales y están sumamente acostumbradas a trabajar solas.	No son buenos estimando fechas y menos bajo presión. Lo mismo que lo anterior, hay que darles un seguimiento muy cercano y desafiarlos con las estimaciones.
Alto grado de compromiso con las fechas		No son buenos planificando	No les gusta tomar riesgos, algo que se contradice muchas veces con el hecho de que a veces estiman las fechas de una manera sumamente riesgosa.
En general son buenos negociantes.		En el trabajo en equipo, el sistema de castas es un problema. Los que pertenecen a las castas más altas, Brahmanes y Kshatriyas no son tolerantes con las demás castas. Es un riesgo para el trabajo en equipo.	No les interesa entender las diferencias culturales para obtener un mejor relacionamiento, sobre todo desde el punto de vista del management. Esto también sucede dentro de los equipos aunque en menor manera, ya que ellos piensan en general que su cultura es en particular "mejor que la nuestra".
Tienen un muy buen nivel técnico		No son buenos trabajando en equipo	

URUGUAYOS			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Realistas	El hecho de ser sencillos y frontales, los hace ser buenas piezas dentro del equipo, ya que son una especie intermedios entre los norteamericanos y los indios	Problemas para tomar decisiones, aunque no tanto como los indios, pero se debe tomar en cuenta para el diseño de estrategias.	Racismo, e debe trabajar sobre este tema, ya que como se puede ver en las encuestas los uruguayos menosprecian a los integrantes de la cultura india por sus debilidades.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Toman riesgos, esta fortaleza les permite entre otras cosas tomar cursos de acción que aunque riesgosos, pueden dar buenos resultados. Sin embargo son conscientes de la necesidad e planes de mitigación. Esto no sucede con los indios.		Impuntuales, una característica que en mi experiencia el uruguayo sabe combatir. Esto no sucede cuando se trabaja con recursos norteamericanos, ya que estos, se sienten realmente ofendidos por la falta de puntualidad, sin importar de quien provenga esta.	Individualistas, no es una característica que esté muy presente en general, pero existe y se debe considerar a la hora de definir estrategias. En lo personal es bastante difícil de diferenciar de la soberbia, ya que esto sucede cuanto más preparado y competente es el recurso.
Solidarios.			Envidia, esta es un característica de la sociedad en su conjunto, ya que siempre se está mirando la paja en ojo ajeno.
Innovadores			
Creativos			
Flexibles - Adaptables			
Dedicados			
Compañeros			
Cumplen con su trabajo			
Frontales			

ESTADOUNIDENSES			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Son directos, y esperan que lo sean con ellos	Sus fortalezas los hacen sumamente valiosos para los equipos de trabajo, por lo que ponerlos en posiciones donde estas se puedan potenciar ayuda a los equipos	Les cuesta entender a otra culturas.	Su falta de interés por las particularidades de otras culturas y como esto afecta a los integrantes de los equipos que perteneces a estas, también afecta el desempeño

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Profesionales, no mezclan lo personal con lo laboral.	Debe trabajarse la parte de interacción y comprensión de otras culturas, para tener una mejor productividad y por ende resultados	Su falta de flexibilidad y muchas veces de disposición a entender otras culturas hacen que otros integrantes del equipo pertenecientes a las otras culturas, puedan tener roces con ellos, esto sucede con los uruguayos.	Su falta de flexibilidad afecta muchas veces afecta el desempeño del proyecto
Educados y respetuosos		No son multitarea, esto los hace ser poco flexibles, pero a su vez en la tarea que desempeñan son excelentes en general.	El hecho de que estén muy apegados a los estándares muchas veces atenta contra la agilidad de los proyectos, cuando lo que se necesita es velocidad.
Sus respuestas son directas y no se sienten cómodos con indefiniciones			
Si se comprometen con fechas y entregas, las cumplen.			
Esperan que se les pregunte si no se entiende algo y lo explican hasta que se entiende correctamente.			
Asumen que si no hay preguntas, es que no hay dudas y está todo entendido			
Siguen los procesos y estándares			
Respetan los horarios y los tiempos			
Son excelentes organizando			
Totalmente orientados a resultados .			
Están acostumbrados a contratar recursos y a manejarlos.			
Están al tanto de las últimas tendencias del management.			
Siempre abiertos a nuevas ideas y a escuchar			
Innovadores			
Apegados a los estándares			
Buenos motivadores			

Comparativo fortalezas.

FORTALEZAS		
Fortalezas - Indios	Fortalezas - uruguayos	Fortalezas
Flexibles.	Realistas	Son directos, y esperan que lo sean con ellos
Pueden realizar múltiples tareas.	Toman riesgos, esta fortaleza les permite entre otras cosas tomar cursos de acción que aunque riesgosos, pueden dar buenos resultados. Esto no sucede con los indios. Y si hay buenos planes de mitigación	Profesionales, no mezclan lo personal con lo laboral.
Alta dedicación al trabajo	Solidarios.	Educados y respetuosos
Muy al tanto de las últimas tendencias del management procesos y estándares.	Innovadores	Sus respuestas son directas y no se sienten cómodos con indefiniciones
Alto grado de compromiso con las fechas	Creativos	Si se comprometen con fechas y entregas, las cumplen.
En general son buenos negociantes.	Flexibles - Adaptables	Esperan que se les pregunte si no se entiende algo y lo explican hasta que se entiende correctamente.
Tienen un muy buen nivel técnico	Dedicados	Asumen que si no hay preguntas, es que no hay dudas y está todo entendido
	Compañeros	Siguen los procesos y estándares
	Cumplen con su trabajo	Respetan los horarios y los tiempos
	Frontales	Son excelentes organizando
		Totalmente orientados a resultados .
		Están acostumbrados a contratar recursos y a manejarlos.
		Están al tanto de las últimas tendencias del management.
		Siempre abiertos a nuevas ideas y a escuchar
		Innovadores
		Apegados a los estándares

Comparativo debilidades

DEBILIDADES		
Debilidades - Indios	Debilidades - Uruguayos	Debilidades USA
Con tal de cumplir con una fecha pactada, entregan trabajos terminados a último minuto y no de buena calidad	Problemas para tomar decisiones, aunque no tanto como los indios, pero se debe tomar en cuenta para el diseño de estrategias.	Les cuesta entender a otra culturas.
Cuando tienen gente a cargo, tratan de imponer sus costumbres y forma de trabajo. Este es un problema que se potencia si este recurso no es virtual, esto debido justamente a sus costumbres.	Impuntuales, una característica que en mi experiencia el uruguayo sabe combatir. Esto no sucede cuando se trabaja con recursos norteamericanos, ya que estos, se sienten realmente ofendidos por la falta de puntualidad, sin importar de quien provenga esta.	Su falta de flexibilidad y muchas veces de disposición a entender otras culturas hacen que otros integrantes del equipo pertenecientes a las otras culturas, puedan tener roces con ellos, esto sucede entre estos y los uruguayos. Con los indios no sucede pues nunca los confrontan, esto según mi experiencia. Ya que durante el tiempo que trabajé con ellos, jamás los confrontaron.
No tratan a las mujeres como iguales, esto es muy crítico, ya que las mujeres son excelentes profesionales y en muchas ocasiones debido a esto no se atreven a hablar en las reuniones ni a expresar sus ideas a menos que se les consulte específicamente. Por otra parte esta debilidad en conjunto con el hecho de que naturalmente la mujer india adopta un papel de inferioridad con respecto al hombre, da como resultado que cuando trabajan a cargo de PMs uruguayas, la relación no es buena en general.		No son multitarea, esto los hace ser poco flexibles, pero a su vez en la tarea que desempeñan son excelentes en general.
La mujer adopta un papel de inferioridad con respecto al hombre. Esto es cultural, por lo que hay que tener cuidado de cómo se lleva adelante el seguimiento del trabajo de las mujeres, sobre todo porque muchas veces no reciben ayuda de sus iguales y están sumamente acostumbradas a trabajar solas.		

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

No son buenos planificando		
En el trabajo en equipo, el sistema de castas es un problema. Los que pertenecen a las castas más altas, Brahmanes y Kshatriyas no son tolerantes con las demás castas. Es un riesgo para el trabajo en equipo.		
No son buenos trabajando en equipo		

9.2.2 Análisis de las encuestas y FODA

Análisis de las encuestas.

1 - Contexto social del entrevistado.

De este conjunto de preguntas en la que se trata de determinar el contexto social de los encuestados, la información obtenida brinda los siguientes resultados:

- Todos los encuestados perteneces y provienen de la clase media uruguaya.
- A su vez todos se encuentran trabajando e independizados.
- El promedio de edad se encuentra en los 37 años
- Todos tuvieron acceso a estudios de nivel terciario, aunque no todos los terminaron.
- En el caso de las fortalezas y debilidades, tanto en lo que refiere a las de los encuestados, así como a las de la cultura uruguaya, se pueden observar que en en muchos casos las mismas coinciden, véase en las siguientes tablas los resultados:

A nivel personal de los encuestados	
Fortalezas	Debilidades
Responsable, Tesón	Quizás demasiado detallista
Integridad, persistencia, seguridad en mí experiencia, buena capacidad de empatía para con mis colegas.	Muchas veces soy procrastinador (diferir en el tiempo una tarea a realizar) y eso afecta mi cantidad de trabajo que podría hacer, también soy muy poco político varias veces en situaciones que podrían llevarse mejor con respuestas políticamente correctas.
Capacidad para investigar y aprender nuevas tecnologías. Buen relacionamiento con el usuario final.	Acostumbrado a trabajar en pequeños grupos me cuesta adaptarme a los grandes niveles de burocracia que implican los proyectos que exigen equipos de trabajo numerosos.

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Persistencia de estudio	Me hubiera gustado que me costara menos.
Técnicamente y buen relacionamiento con las personas	Timidez
Soy una persona con un alto grado de empatía, me preocupo por los demás y como se puede mejorar la experiencia de trabajo de las personas a mi alrededor. Estoy dispuesto a aprender y ser profesional en mi trabajo.	Espero que los demás actúen con mis ideales de profesionalismo y no siempre sucede. A veces respondo demasiado rápido antes de tomarme un minuto y pensar la respuesta más acorde.
Compromiso Compañerismo Dedicación Auto motivación Espíritu de búsqueda	Sumisión Poca capacidad de negociación Una actitud de evitar el conflicto
Habilidad para comunicación y análisis	Muy confiado

A nivel de la cultura	
<p>1) Según mi opinión las nuevas generaciones les gusta investigar temas nuevos y proponer soluciones alternativas.</p> <p>2) Se obtienen buenos profesionales técnicos de las universidades uruguayas.</p>	<p>1) Dependiendo de la edad, en general la generación de entre 20 y 30 años, no tienen un sentido del compromiso con el trabajo como tienen las generaciones mayores a 30 años.</p> <p>2) Existe demasiado cultura del horario de trabajo y no tanto la orientación a resultados</p> <p>3) Incluso en empresa de IT uruguayas, el working from home no está instaurado, se “duda de lo que está haciendo si no se lo ve en la oficina”. Se prefiere ver a la persona trabajando en la oficina aunque no esté efectivamente haciendo mucho.</p> <p>4) Los candidatos cada vez son más exigentes a la hora de establecer los requerimientos para vincularse a una empresa.</p>

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

<p>Honestidad en su mayor parte de la población Tiene buena cultura de relación con gente del país y externa y normalmente está bien conceptualizado. Tiene cultura trabajadora pero sabe balancear su vida personal Es muy creativo. Siempre intenta encontrarle la solución al problema de manera creativa. Normalmente hay una cultura de trato muy humano en cuanto a los demás</p>	<p>Normalmente hay una cultura de ser muy criticón con casi todos los aspectos. Le cuesta ver lo positivo y valorarlo. Es bastante indeciso. Le cuesta tomar el liderazgo aunque muchas veces esté capacitado para hacerlo. La mayoría tiene cultura de envidia malgastando su energía en envidiar lo del otro en lugar de trabajar por lo que ve. No se alegra por los demás que le vaya bien en cualquier ámbito (profesional, familiar, etc.)</p>
<p>Creatividad Ingenio Buena capacidad en análisis de problemas Nivel aceptable en manejo del idioma inglés Acceso universal a Internet</p>	<p>Resistencia al cambio Individualismo Escasa valoración del beneficio del esfuerzo Escasa disciplina Nos creemos más de lo que realmente somos</p>
<p>Embargo hay personas muy preparadas, pero son pocas.</p>	<p>Pienso que el uruguayo es muy bajo, quiere las cosas fáciles.</p>
<p>Comprensión, colaborador, sueños, orgullo, humildad</p>	<p>Extremos, recuerdos, envidia, poco espíritu emprendedor, rechazo.</p>
<p>La solidaridad. / Hay una cultura de cuidar el trabajo. / Respeto al prójimo / Se adapta rápidamente a los cambios tecnológicos.</p>	<p>La idea general de que nada cambia / No se apunta a mejorar. / Se lee cada vez menos / La educación no es una herramienta de desarrollo.</p>
<p>Identidad cultural homogeneizada Énfasis en la educación para todos Apertura hacia la otredad Seguridad social ciudadana Buen sentido de pertenencia-sentimiento nacionalista Solidaridad</p>	<p>Racismo encubierto o inconsciente, no reconocido– relacionada al mito la creación de la nación Uruguaya Débiles hábitos de trabajo (laid back culture) Síndrome de Malinche (respecto a Europa) Pesimismo Melancolía</p>
<p>leales, comprometidos a un objetivo, buena dicción, buena comunicación, buena presencia y predisposición</p>	<p>falta de puntualidad, falta de compromiso con la gente, individualistas, mirar el vaso medio vacío, falta de confianza en sí mismos</p>

Se pueden agrupar estas fortalezas y debilidades en por lo menos en 2 dimensiones:

Social y profesional:

Donde como fortalezas se mencionan las siguientes:

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

Social – Fortalezas	Social – Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Lealtad • Honestidad • Comprometido • Integridad • Respetuosos • Abiertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualistas • Melancólicos • Pesimistas • Envidia • Racismo
Profesional - Fortalezas	Profesional - Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Innovador • Creativo • Perseverante • Flexible- Adaptable. • Dedicados • Compañerismo • Cumplen correctamente con su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de puntualidad. • Problemas para tomar decisiones.

En el caso de los uruguayos y de sus respuestas, los mismos en general no se encuentran cómodos trabajando con integrantes de la cultura india. Algunas de las características de los mismos nos resultan sumamente chocantes, las principales son:

- El hecho de que no saben decir NO.
- La dificultad de reconocer la autoridad femenina, esto para el caso de PM uruguayas.
- Al no saber decir no, muchas veces no pueden completar las tareas asignadas, el problema es que como tienen miedo al fracaso y no saben cómo manejarlo no comunican la situación y esto genera problemas con los tiempos y con el cliente.

Este tipo de cosas hace que los integrantes de esta nacionalidad no sean del todo aceptados en los equipos, pero dada la situación puntual de que la empresa TCS es india, no tenerlos en los equipos no es una opción, además de que desde el punto de vista del cliente y del presupuesto del proyecto, son recursos baratos.

Análisis encuestas a Indios.

A nivel de la cultura	
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - La familia, soporte y estructura - Respeto por las relaciones familiares - Las relaciones entre los padres e hijos - Sistema de valores familiares 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Creer en múltiples costumbres. - Las castas - Falta de dignidad laboral - Falta de uniformidad de criterios. - No se tiene respeto por los pobres. - Demasiadas dependencias políticas

MGI- Gestión de equipos de trabajo multiculturales virtuales.

	<ul style="list-style-type: none">- Restricciones religiosas.- Creer en las tradiciones más de lo necesario.
--	---

A nivel personal, se obtuvieron 3 encuestas de indios, 2 mujeres un hombre. Particularmente una de las encuestas pertenece a una mujer que no pertenece a ninguna casta, sino a la minoría cristiana. La restante mujer pertenece a una casta alta y el hombre a la casta de los Brahmanes que es la más alta de todas.

Las respuestas a las encuestas confirman las características indicadas por Pathak Harsh (2011), en particular cuando contestan las preguntas que definen el sesgo de los encuestados. En un caso se llega al punto donde se niega la existencia de debilidades en la cultura india, sin embargo lo más llamativo es que los tres contestaron que confrontan a sus superiores si la situación lo amerita. Personalmente me tocó estar a cargo de una de las encuestadas, y por experiencia personal puedo decir con toda propiedad que ella no sabe decir NO, ni es capaz de enfrentar a un superior. Lo más llamativo de la situación desde mi punto de vista, es que ella es una profesional sumamente calificada y con muchísimo conocimiento de los temas que se manejaban, y sin embargo cuando era desafiada por su jefe directo en India (del cual yo era jefe desde UY), era incapaz de contradecirlo. Esta situación inclusive recrudesció al no tener su jefe directo buenos resultados debido a carencias propias y no por falta de respuesta de los integrantes del equipo.

Sin embargo cuando se leen y analizan las respuestas del integrante de la casta alta se puede observar, como en la mayoría de las mismas se niegan o se minimizan algunas de las características principales mencionadas por Pathak Harsh. En este caso y como ya mencione, este profesional niega la existencia de debilidades en la cultura india.

Sin embargo hay respuestas comunes en todas las encuestas, sobre todo en lo que respecta a lo difícil que es para la mujer llegar a comenzar estudios de nivel terciario y cuando se aborda el tema de los riesgos.

En cuanto al trabajo de ellos con otras culturas, como lo son la estadounidense y uruguaya, se emiten opiniones que si bien no son coincidentes, por lo menos permiten definir una tendencia. En el caso de la cultura uruguaya, se indica que es fácil trabajar con integrantes de nuestra cultura, aunque se menciona que aunque el idioma en común sea el inglés, no siempre es fácil entenderse. Sin embargo y respecto a la cultura estadounidense, las opiniones prácticamente son todas las mismas, buenos profesionales, buenos comunicadores y exigentes con el cumplimiento de objetivos, no existe en ningún caso aspectos negativos a considerar.

Principales características de la cultura india y análisis de los resultados.

Para el caso de la cultura india un resumen del análisis realizado desde mi punto de vista da el siguiente resultado:

Dependencia de la autoridad.

En este caso y aunque no se explicita por parte de los encuestados, esta característica se encuentra presente ya que si se verifican las siguientes:

- Síndrome de evasión, en este caso se puede observar en algunas de las respuestas como son la forma en que ellos toman riesgos, como se expresan en relación a la toma de decisiones, así como con respecto a tomar la iniciativa o ser creativos.

Fatalismo.

En este caso lo podemos ver la siguiente característica dependiente de la anterior:

Falta de autocrítica.

En las encuestas se puede observar que en ninguna respuesta aparece una autocrítica, solo se marcan estas en las respuestas referidas a las debilidades.

Orientación Irreal.

Es la característica por la cual se evade la realidad, si se analizan las respuestas a las encuestas por parte de una persona que no haya tenido oportunidad de trabajar con los integrantes de esta cultura, encontraría que las mismas describen son muy similares en su mayoría a las respuestas de un integrante de la cultura uruguaya. Sin embargo, estas respuestas no representan la realidad de un integrante de esta cultura. Según las respuestas obtenidas, los integrantes de esta cultura, son sumamente colaborativos, trabajan muy bien en equipo, comparten sus conocimientos y básicamente no tienen debilidades.

Todo lo anteriormente expresado, da como resultado un panorama de las características de los integrantes de estas culturas que son parte de los fundamentos de las estrategias a definir.