



Febrero 2007

Gracias por subscribirte a este boletín patrocinado por International Advantage® - *Dirigiendo a través de las culturas*. Cada mes te ofrecemos *tips* que ayudarán a tu equipo y a tu organización, especialmente a los que trabajan en ámbitos de diversidad cultural, a realizar sus objetivos empresariales.

Tema del mes: **Cómo Construir Confianza por medio de tus Correos Electrónicos**

Según un interesante estudio* realizado por dos investigadores (Universidad de Texas e INSEAD), la confiabilidad en un ambiente virtual global no se mide de la misma manera como se mide la confianza cotidiana, basada en relaciones, que se vive en la oficina local. Para los equipos virtuales globales, la confiabilidad “se basa en la acción”.

La confianza “basada en la acción” es confianza que se basa en:

1. cuánta **acción** tomes
2. aportaciones **sustantivas**

Compárense los siguientes dos corresponsales electrónicos, integrantes de equipos globales autogestivos:

Corresponsal A: *“Hola equipo, vamos a necesitar un líder de proyecto para esto. ¿Quién se apunta?”*

vs.

Corresponsal B: *“Propongo a Caterina para dirigir este proyecto, ya que ha mencionado la experiencia que tuvo en la iniciativa “X” en otoño. Hablé con ella y está de acuerdo considerarlo. Propongo una teleconferencia para el miércoles, para hablar de las expectativas, ver si hay otros interesados, y determinar como seleccionar el líder del proyecto”.*

No cuesta trabajo advertir que B se orienta más a la **acción** y hace aportaciones **más sustantivas**.

Si bien podrían parecer obvias estas conclusiones en muchos sentidos, he de reconocer con asombro que desde que leí este estudio, ¡**veo de otro modo mi bandeja de entrada** (y de salida)! Es fácil identificar quiénes toman – y no toman – verdadera acción o hacen una aportación sustantiva. ¡Cabe mencionar que la “frecuencia” de la interacción no afectó el nivel de la confianza!

Por el mismo tiempo en que leí el estudio, me tocó un buen ejemplo del estudio. Un colega mío me había incluido en una lista de distribución con un **mensaje motivador y sensible** que proponía que nosotros, como practicantes Gestalt y consultores, desarrollemos en conjunto un plan acerca de cómo podríamos incidir en la paz en el Medio Oriente. Quedaba claro que él no estaba seguro de cómo debíamos proceder. Otra recipiente respondió con lo siguiente: “¡Sí! ¡Cuenta conmigo!” ¿Cuánta acción? ¿Aportaciones substantivas?

Concedo que no podemos dedicar la misma atención a cada correo, pero hay que tomar en cuenta que la calidad de nuestra respuesta influirá la confianza que otros nos tengan. ¿Y qué les importa esto a las empresas? Es que los equipos con altos niveles de confianza parecían más capaces de manejar la incertidumbre, la complejidad y las expectativas del ambiente virtual.

Otros hallazgos acerca de estos equipos virtuales globales: Las **áreas de mayor fortaleza de los equipos** (evaluadas por los mismos integrantes de los equipos): habilidades para realizar la tarea asignada, habilidades virtuales, capacidad para compartir ideas, definición de papeles, y sistemas de comunicación. **Áreas de mayor debilidad de los equipos**: toma de decisiones, retroalimentación crítica, resolución de problemas, apertura a ideas de otras culturas, y confianza.

- Sirkka L. Jarvenpaa, Facultad de Posgrados en Administración de Empresas, Universidad de Texas en Austin, y Dorothy E. Leidner, INSEAD, Communication and Trust in Global Virtual Teams (en español “Comunicación y confianza en los equipos virtuales globales”) -- <http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/jarvenpaa.html>

Lisa Koss

International Advantage® - Leading Across Cultures™

Phoenix, Arizona U.S.A.

Directo: +1 - 623-516-2482

www.intladvantage.com

lisakoss@intladvantage.com

© Lisa Koss, 2007