

Cómo dirigir equipos virtuales



Frank Siebdrat

Consultor del Boston Consulting Group en Múnich.

Martin Hoegl

Titular de la Cátedra de Liderazgo y Gestión de Recursos Humanos en la WHU-Otto Beisheim School of Management en Vallendar (Alemania).

Holger Ernst

Titular de la Cátedra de Tecnología y Gestión de la Innovación en la WHU-Otto Beisheim School of Management.

Los equipos dispersos pueden obtener mejores resultados que los grupos que se hallan en un mismo espacio físico. No obstante, para tener éxito, la colaboración virtual se debe gestionar de un modo específico.

Los equipos son los elementos básicos de una organización: proporcionan a las empresas los medios necesarios para combinar las diferentes habilidades, talentos y perspectivas de un grupo de individuos con el fin de lograr los objetivos corporativos. En el pasado, los directivos solían ubicar en el mismo lugar a los miembros de los equipos debido a los elevados grados de interdependencia inherentes al trabajo en equipo. En los últimos años, sin embargo, ha aumentado el número de empresas que están empezando a organizar los proyectos a kilómetros de distancia, con equipos formados en cada vez mayor medida por personas que se hallan en ubicaciones geográficamente dispersas, que provienen de contextos culturales variados, que hablan idiomas distintos y que se han criado en países diferentes con sus propios sistemas de valores.

En los últimos diez años, diversos estudios han investigado las diferencias en el rendimiento entre los equipos presenciales y los equipos dispersos, dando por sentado que los miembros de estos últimos nunca se reunían en persona y que los miembros de los primeros trabajaban juntos en la misma oficina durante un proyecto. Sin embargo, la dispersión es una cuestión no sólo de grado, sino también de cualidad. La mayoría de los equipos presentan algún tipo de dispersión en alguna medida. Pueden estar separados espacialmente (desde “al otro

A los equipos distribuidos geográficamente se les suele denominar habitualmente equipos “virtuales”, pero esa etiqueta resulta en cierto modo poco apropiada, ya que estos grupos son muy reales en lo que respecta al trabajo que pueden llegar a realizar

lado del pasillo” hasta “esparcidos por todo el mundo”), estar separados temporalmente (abarcando diferentes husos horarios), ser desiguales en términos de configuración (por ejemplo, cinco miembros en una ubicación y dos en otra) y ser culturalmente diferentes. Y, tal como estudios anteriores han mostrado repetidamente, incluso el menor grado de dispersión, como trabajar en plantas diferentes en el mismo edificio, puede afectar en gran medida a la calidad de la colaboración.

En nuestro propio estudio, hemos investigado el rendimiento de 80 equipos de desarrollo de *software* con diferentes grados de dispersión, incluyendo algunos con miembros en ciudades, países o continentes diferentes (véase el cuadro 2). Este tipo de equipos distribuidos geográficamente se suelen denominar habitualmente equipos “virtuales”, pero esa etiqueta resulta en cierto modo poco apropiada, ya que estos grupos son muy reales en lo que respecta al trabajo que pueden llegar a realizar. Descubrimos que los equipos virtuales ofrecen grandes oportunidades a pesar de los retos de gestión que plantean. De hecho, si se implementan los procesos adecuados, los equipos dispersos pueden lograr resultados significativamente mejores que sus homólogos presenciales.

El lado positivo y el lado negativo de la dispersión

El grado de dispersión de un equipo no está preordenado ni fijado; por el contrario, se trata de un parámetro de diseño organizacional que las empresas pueden establecer y ajustar. A la hora de adoptar este tipo de decisiones, los directivos deberían tener en cuenta los diferentes aspectos positivos y negativos de la separación (véase el cuadro 3).

CUADRO 1

La pregunta clave

¿Qué deben saber los directivos sobre los equipos virtuales?

Algunas conclusiones

- El efecto global de la dispersión (personas que trabajan en lugares diferentes) no es necesariamente perjudicial, sino que depende más bien de los procesos relacionados con las tareas de un equipo, incluidas aquéllas que contribuyen a coordinar el trabajo y a garantizar que todos los miembros están totalmente comprometidos con los objetivos del equipo.
- Incluso pequeños grados de dispersión pueden afectar sustancialmente al rendimiento de un equipo.
- A la hora de crear un equipo virtual, los directivos deberían tener en cuenta las habilidades sociales y la autosuficiencia de los miembros potenciales.

CUADRO 2

Acerca del estudio

Estudiamos 80 equipos de desarrollo de *software* de 28 laboratorios de todo el mundo (entre ellos, laboratorios en Brasil, China, Dinamarca, Francia, Alemania, la India y Estados Unidos). Los laboratorios diferían en tamaño (entre 20 y 5.500 desarrolladores de *software*) y cada equipo estaba formado por hasta nueve miembros. Nuestro estudio incluyó aquellos proyectos que se finalizaron en los doce meses anteriores a la recopilación de los datos. Un total de 392 directivos, líderes de equipo y miembros de equipos participaron en el estudio y los datos de los múltiples participantes se utilizaron para garantizar la validez de los resultados y superar el habitual sesgo del método.

Con el fin de evaluar la distribución geográfica, utilizamos las descripciones que proporcionaron los líderes de los equipos para determinar la ubicación de la oficina de cada miembro. A continuación calculamos un índice de dispersión teniendo en cuenta los siguientes factores: kilómetros entre los miembros del equipo, diferencia horaria, número de ubicaciones por equipo, porcentaje de miembros del equipo aislados y desigualdad en el número de miembros en los diferentes lugares. Para evaluar el rendimiento del equipo, se pidió a los directivos que evaluaran a los equipos con relación a la efectividad (en términos de calidad del producto, fiabilidad, utilidad, satisfacción del cliente, etc.) y la eficiencia (en términos de cumplimiento del presupuesto prefijado y limitaciones de plazo).

Como era de esperar, varios estudios han descubierto que la colaboración a kilómetros de distancia es más difícil que aquella que tiene lugar en un entorno presencial. Entre los problemas potenciales se hallan las dificultades en la comunicación y la coordinación, una menor confianza y una mayor incapacidad para establecer una base común. En cambio, la proximidad tiende

El grado de dispersión de un equipo no está preordenado ni fijado; por el contrario, se trata de un parámetro de diseño organizacional que las empresas pueden establecer y ajustar

a promover una comunicación más frecuente y el desarrollo de relaciones interpersonales más estrechas y positivas. De hecho, la habitual presencia física de los compañeros mejora los sentimientos de familiaridad y afecto de las personas, y las interacciones informales y frecuentes contribuyen a fortalecer los vínculos sociales. En cambio, la distancia física disminuye la cercanía y la afinidad, lo que a su vez lleva a un mayor número de conflictos potenciales. La distancia también trae consigo otros problemas, como el hecho de que los miembros del equipo tengan que sortear múltiples husos horarios o de que tengan que reorganizar sus días laborales con el fin de acomodarse a la agenda de los demás. En este tipo de situaciones, la frustración y la confusión pueden ir en aumento, en especial si los compañeros no están por lo general disponibles para debatir o aclarar los problemas relacionados con las tareas.

Al mismo tiempo, la dispersión presenta potencialmente ventajas sustanciales. En primer lugar, con el fin de llevar a cabo actividades cada vez más complejas, como I+D, las empresas (en especial grandes compañías como IBM, General Electric o SAP) tienden a agrupar sus competencias en diferentes centros de excelencia, que por lo general suelen estar dispersos geográficamente aunque forman parte de una red corporativa internacional de operaciones. SAP, por ejemplo, tiene sus oficinas centrales a escala internacional en Walldorf (Alemania), pero ha construido grandes centros de I+D en la India, China, Israel y Estados Unidos con el fin de reducir costes y aprovechar sus conocimientos globales en ingeniería de *software*. En cada uno de estos centros de competencia, la diversidad de los conocimientos especializados tiende a ser muy fuerte, mientras que la diversidad del bagaje funcional es relativamente débil debido a la especialización. Los directivos pueden aprovechar esta estructura organizacional reuniendo en este tipo de redes a profesionales que proceden de diferentes lugares con el fin de crear un equipo que pueda integrar de forma óptima los diferentes grupos de especialización para realizar una determinada tarea.

En segundo lugar, las empresas pueden aprovechar la gran heterogeneidad inherente a la naturaleza de los equipos dispersos. Los equipos virtuales tienden a incorporar unos grados más elevados de diversidad estructural y demográfica que los equipos presenciales, y ambos tipos de diversidad pueden ser altamente beneficiosos. La diversidad estructural es una consecuencia directa de contar con equipos cuyos miembros proceden de múltiples lugares asociados a diferentes unidades de negocio y que dependen de jefes diferentes. Este tipo de diversidad puede ser de gran valor para los equipos, ya

que expone a sus miembros a fuentes heterogéneas de experiencia laboral, *feedback* y oportunidades para ampliar la red de contactos. Además, la nacionalidad de los miembros de los equipos virtuales suele ser muy diversa. A pesar de que estas diferencias pueden complicar la dinámica de grupo, también pueden optimizar la capacidad general del grupo para solucionar los problemas al aportar más perspectivas sobre un determinado proyecto.

El rendimiento de los equipos dispersos frente al de los presenciales

La mayoría de los estudios anteriores han hallado que la dispersión perjudica el rendimiento. Por lo general, los equipos dispersos fracasan a la hora de llevar a cabo procesos importantes de un modo efectivo y son, por tanto, incapaces de materializar todo su potencial. No obstante, teniendo en cuenta que los equipos virtuales se han convertido en una realidad para muchas empresas, les corresponde a los directivos analizar cómo pueden maximizar los beneficios de la dispersión al tiempo que minimizan sus desventajas. Por consiguiente, nuestro estudio investigó dos cuestiones fun-

CUADRO 3

Oportunidades e inconvenientes de la dispersión

Los equipos virtuales ofrecen una serie de beneficios, pero incurrir en determinados costes. Las empresas deben gestionarlos de una forma específica que aproveche al máximo las oportunidades y, al mismo tiempo, minimice los inconvenientes.

Oportunidades	Inconvenientes
- Recursos de conocimientos heterogéneos - Utilización de la ventaja de costes - Acceso a diferentes habilidades y experiencia - Conocimiento de diferentes mercados - Trabajo las 24 horas del día a cara	- Diferencias de idioma - Incompatibilidades culturales - Dificultades a la hora de establecer una "base común" - Menos interacciones sincronizadas cara a cara - Más dificultades para lograr un buen trabajo en equipo

Teniendo en cuenta que los equipos virtuales se han convertido en una realidad para muchas empresas, les corresponde a los directivos analizar cómo pueden maximizar los beneficios de la dispersión al tiempo que minimizan sus desventajas

damentales: ¿cuándo obtienen mejores resultados los equipos virtuales que los equipos presenciales? y ¿cómo deberían las empresas gestionar los equipos dispersos?

Para responder a estas preguntas, estudiamos equipos de desarrollo de *software* de 28 laboratorios en diferentes países; entre ellos, Brasil, China, Dinamarca, Francia, Alemania, la India y Estados Unidos. A partir de ese extenso estudio, descubrimos que los factores clave del rendimiento son determinados procesos vitales de equipo que, por ejemplo, contribuyen a coordinar el trabajo y facilitar la comunicación entre los miembros. De hecho, hallamos que los equipos virtuales con este tipo de procesos pueden superar a sus homólogos presenciales y que esto también era aplicable incluso a los equipos presenciales con similar número elevado de tales procesos.

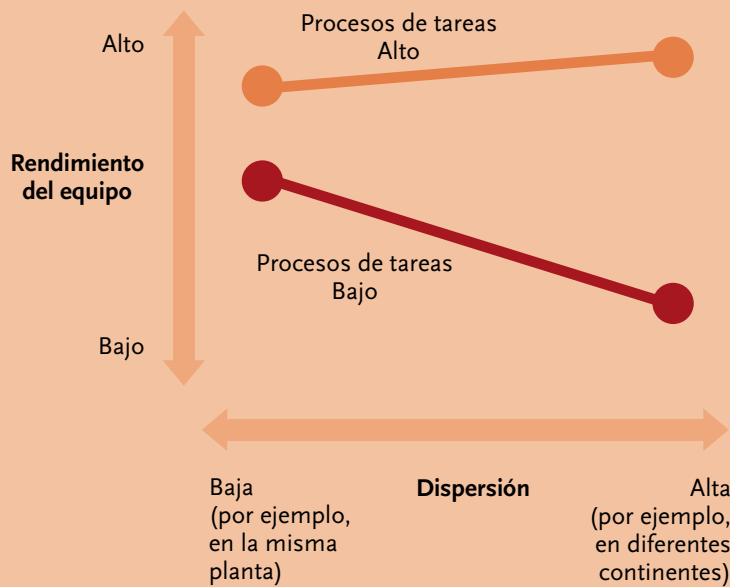
En general, los procesos de los equipos se pueden clasificar en dos categorías: relacionados con las tareas (entre ellos, los que contribuyen a garantizar que todos los miembros están plenamente comprometidos) y socioemocionales (entre ellos, los que incrementan la cohesión del grupo). Según nuestro estudio, aquellos procesos que están directamente relacionados con las tareas son los más cruciales para el rendimiento de los equipos dispersos. En concreto, los equipos virtuales que contaban con procesos que mejoraban los grados de apoyo mutuo, esfuerzo de los miembros, coordinación del trabajo, equilibrio de las aportaciones y comunicación relacionada con las tareas superaron sistemáticamente a otros equipos con grados más bajos (véase el cuadro 4).

Además, los equipos dispersos que tenían un alto número de procesos relacionados con las tareas fueron capaces de superar con creces a los equipos presenciales

CUADRO 4

La importancia de los procesos relacionados con las tareas

Los equipos con un alto número de procesos relacionados con las tareas (como aquéllos que contribuyen a garantizar que todos los miembros están plenamente comprometidos con los objetivos del equipo) obtienen mejores resultados que los equipos con un bajo número de dichos procesos. La diferencia es especialmente intensa cuanto más disperso es el equipo. Además, los equipos virtuales con un alto número de procesos de tareas son capaces de superar a los equipos presenciales con un número similar de esos mismos procesos a pesar de la separación física de sus miembros. Es decir, el efecto global de la dispersión puede ser beneficioso dependiendo de la calidad de los procesos relacionados con las tareas de un equipo.



con un número similar de esos mismos procesos, a pesar de la separación física de sus miembros. En otras palabras, el efecto global de la dispersión no es necesariamente perjudicial, sino que depende de la calidad de los procesos relacionados con las tareas de un equipo. A pesar de esto, la dispersión comporta riesgos destacados: los equipos con deficientes procesos relacionados con las tareas se vieron afectados en mayor medida por el aumento de la dispersión. La idea fundamental es que la calidad de los procesos relacionados con las tareas parece ser un factor significativo a la hora de decidir si la dispersión se convierte en un inconveniente o en una oportunidad.

Más allá de los procesos relacionados con las tareas, las organizaciones también deben asegurarse de que los miembros de los equipos están comprometidos con los objetivos globales, que se identifican con el grupo y que apoyan de forma activa un espíritu de equipo. En

otras palabras, los procesos socioemocionales también son importantes. En especial en equipos con miembros físicamente dispersos, las diferencias interpersonales son una amenaza mayor para la estabilidad debido a la mayor dificultad a la hora de resolver conflictos en diferentes puntos geográficos. Estas dificultades pueden, a su vez, desmotivar a los miembros a la hora de comprometerse plenamente con los objetivos del equipo y, por tanto, pueden poner en peligro el rendimiento general. Los procesos sociales que incrementan la cohesión, la identificación y la comunicación informal pueden evitar esto ayudando a establecer y mantener vínculos personales que permiten a un grupo enfrentarse mejor a los conflictos.

En nuestro estudio, hallamos que los procesos sociales lograron impulsar el rendimiento tanto de los equipos virtuales como de los presenciales. Sin embargo, no teníamos ningún indicio de que los equipos virtuales

con procesos socioemocionales favorables superaran a los presenciales que tenían un número similar de estos procesos. Nuestra opinión es que, a pesar de que éstos no constituían un factor diferenciador, es probable que facilitaran más procesos relacionados con las tareas (y, por consiguiente, mejoraran de forma indirecta el rendimiento de los equipos virtuales) mediante, por ejemplo, una mayor transferencia de conocimientos y una mejor resolución de los conflictos internos.

Lo que se debe hacer a la hora de gestionar la dispersión y lo que no

Para estimular el rendimiento de sus equipos, una empresa tiene que implantar los mecanismos adecuados para impulsar tanto los procesos socioemocionales como los relacionados con las tareas. En particular para los equipos virtuales, los directivos deben prestar una especial atención a los procesos relacionados con las tareas que capitalizarán su conocimiento técnico y su especialización. Las siguientes lecciones clave pueden ayu-

El efecto global de la dispersión no es necesariamente perjudicial, sino que depende de la calidad de los procesos relacionados con las tareas de un equipo

dar a las empresas a maximizar el rendimiento de sus equipos virtuales.

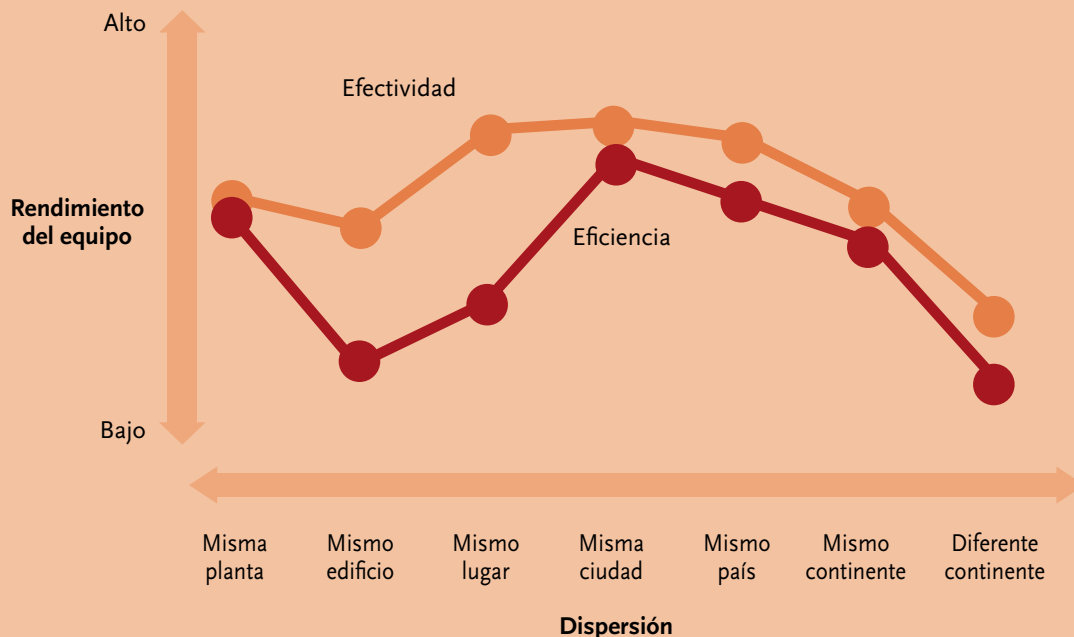
No infravalorar la importancia de las pequeñas distancias

Nuestro estudio muestra que el rendimiento de los equipos con personas ubicadas en el mismo edificio, pero en diferentes plantas, es sensiblemente inferior al de los equipos cuyos miembros están todos en la misma planta (véase el cuadro 5). Esto es aplicable tanto

CUADRO 5

Las pequeñas distancias son importantes

En general, el rendimiento de los equipos tiende a disminuir cuando aumenta la dispersión de sus miembros. No obstante, algunas veces, incluso un bajo grado de dispersión (por ejemplo, miembros que trabajan en diferentes plantas del mismo edificio) puede tener un efecto sorprendentemente importante, en especial en lo que respecta a la eficiencia de un equipo.



con relación a la efectividad (esto es, la calidad de los resultados del equipo) como con relación a la eficiencia (en términos de tiempo y costes). Curiosamente, los equipos con miembros en el mismo edificio, pero en plantas diferentes, también obtuvieron peores resultados que los que contaban con un mayor grado de dis-

Los equipos con miembros en diferentes plantas del mismo edificio no suelen considerarse a sí mismos como dispersos y, por tanto, pueden infravalorar fácilmente las barreras para la colaboración

persión, incluyendo aquéllos que tenían miembros repartidos en una ciudad, un país o, incluso, un continente. De hecho, los equipos que obtuvieron los peores resultados fueron los equipos intercontinentales, con un grado significativamente mayor de diversidad cultural y dispersión temporal (que abarcaba muchos husos horarios).

A primera vista, estos resultados pueden parecer extraños, pero piense: los equipos con miembros en diferentes plantas del mismo edificio no suelen considerarse a sí mismos como dispersos y, por tanto, pueden infravalorar fácilmente las barreras para la colaboración derivadas de, por ejemplo, tener que subir un tramo de escaleras para reunirse cara a cara con un compañero de equipo. En cambio, los grupos que están dispersos en diferentes lugares de un país o un continente son más conscientes de su situación y realizan mayores esfuerzos para mejorar procesos vitales como la coordinación y la comunicación relacionada con las tareas. Un directivo de una importante empresa de *software* de nuestro estudio afirmó que los líderes de los equipos normalmente infravaloran la importancia de las pequeñas distancias. Tienden a tratar a los miembros de los equipos ubicados en plantas diferentes o en un edificio adyacente como si estuvieran cerca, sin darse cuenta de los efectos negativos que pueden tener distancias incluso tan reducidas.

El líder de un equipo de la misma empresa señaló que algunas veces los equipos presenciales que trabajan en su laboratorio utilizan las tecnologías electrónicas de comunicación, como el correo electrónico, el teléfono o

el correo de voz, en la misma medida que los equipos dispersos globalmente, una señal de que las personas pueden dejar que las cortas distancias físicas acaben convirtiéndose en un obstáculo más importante de lo que debería ser. Para evitar que esto ocurra, empresas como Cisco, BMW y Corning han diseñado la distribución de sus oficinas para maximizar las interacciones interpersonales. En las instalaciones de Cisco en Alemania, por ejemplo, sólo tres personas disponen de su propio despacho individual. Los restantes 850 empleados trabajan en un entorno de espacio abierto que ofrece múltiples oportunidades para “charlar en los pasillos” y otras interacciones informales.

Hacer hincapié en las habilidades del equipo de trabajo

Obviamente, una de las razones clave para organizar un equipo disperso es aprovechar un conocimiento superior que se halla en ubicaciones remotas. Sin embargo, muchas empresas suelen cometer el error de seleccionar a los integrantes de estos equipos básicamente (si no exclusivamente) teniendo en cuenta la especialización y la disponibilidad de las personas. No obstante, los directivos también deben fijarse en las habilidades sociales —una condición importante para un buen equipo de trabajo— como una parte mucho más importante del catálogo de requisitos. En otras palabras, es poco realista reunir a individuos procedentes de diferentes ubicaciones con la esperanza de que automáticamente sabrán colaborar en un entorno virtual.

Los grupos con un creciente grado de dispersión también son progresivamente más dependientes de su grado de trabajo en equipo; en concreto, de su capacidad para llevar a cabo procesos clave, como apoyo mutuo, comunicación y coordinación. Para lograr que los equipos virtuales puedan alcanzar todo su potencial (y aprovechar al máximo su diversidad funcional y estructural), sus miembros deben ante todo ser capaces de establecer una base para el intercambio efectivo de sus diversas capacidades, las cuales requieren como ingrediente vital habilidades relacionadas con el trabajo en equipo. De lo contrario, el equipo virtual con toda probabilidad obtendría peores resultados que un grupo presencial.

Promocionar el autoliderazgo en el equipo

Más allá de las habilidades sociales, los directivos deben asegurarse de que los equipos dispersos cuenten con unas extensas capacidades de liderazgo. Cuando un grupo se halla ubicado en un espacio físico próximo, un líder individual puede detectar con más facilidad cual-



quier deficiencia y abordarla con un estilo de gestión práctico. Un conflicto interpersonal, por ejemplo, se puede resolver hablando en persona con las distintas partes en un entorno informal. Este tipo de enfoque es prácticamente inexistente en los equipos virtuales. La dispersión geográfica y la diversidad cultural dificultan que un líder individual pueda asegurarse de que el equipo está funcionando de forma efectiva. A pesar de que el uso avanzado de las últimas tecnologías de la información y la comunicación puede ser de gran ayuda, éstas no son una panacea mágica para gestionar a las personas en diferentes países y con diferentes husos horarios. “Con frecuencia no somos capaces de superar los problemas culturales –admite el líder de un equipo del estudio–. Y sólo los líderes de equipo con gran experiencia pueden hacer frente a estos retos y lograr que estos equipos tengan éxito”.

Para que un equipo virtual tenga éxito, es necesario que sus miembros sean conscientes de las dificultades de la colaboración dispersa y hallen formas efectivas de superar tales obstáculos por sí mismos. Esto pone de relieve la necesidad de que las personas sean más autosuficientes a la hora de gestionar su propio trabajo, ya que el líder del equipo se halla en una posición en la que no puede prestar mucha ayuda. Por consiguiente, las empresas que se toman en serio la colaboración virtual deben centrar sus esfuerzos de recursos humanos no

sólo en los líderes declarados de los equipos, sino también en los miembros del equipo, de tal modo que esos individuos puedan desarrollar las habilidades necesarias para trabajar en un entorno virtual.

Mantener reuniones cara a cara

Las reuniones cara a cara periódicas de los miembros de los equipos dispersos pueden ser especialmente efec-

Es poco realista reunir a individuos procedentes de diferentes ubicaciones con la esperanza de que automáticamente sabrán colaborar en un entorno virtual

tivas para iniciar y mantener procesos sociales clave que fomentarán la comunicación informal, la identificación con el equipo y la cohesión. Una reunión inicial de un proyecto, por ejemplo, se puede utilizar para reunir a todo el mundo en un lugar durante varios días, de tal

modo que las personas puedan desarrollar una mutua comprensión de la tarea que deben llevar a cabo y empiecen a identificarse con el equipo. Estos procesos, a su vez, respaldarán la colaboración en las tareas durante el proyecto. El tiempo y los gastos necesarios para ofrecer este tipo de oportunidades para interactuar cara

Para que un equipo virtual tenga éxito, es necesario que sus miembros sean conscientes de las dificultades de la colaboración dispersa y hallen formas efectivas de superar tales obstáculos por sí mismos

a cara se convierten entonces en una inversión que puede conllevar cuantiosos beneficios si el equipo virtual es capaz de aprovechar al máximo sus diferentes conocimientos especializados y su heterogeneidad.

Asimismo, las empresas deberían recordar que las interacciones informales pueden ser tan importantes como las más formales, si no más. Un líder de equipo con gran experiencia que participó en el estudio, por ejemplo, afirmó que los proyectos deberían incluir una fase inicial esencial: “Ir a tomar una cerveza con todos los miembros del equipo con el fin de establecer una base común antes de iniciar la colaboración”.

Fomentar una “cultura global”

Nuestro estudio sugiere que una percepción global, en la que las personas se sientan parte de una red internacional, contribuye a generar un entorno favorable para los equipos dispersos. En consecuencia, es necesario que los directivos y los miembros de los equipos reconozcan y estructuren su empresa como tal, comunicando la naturaleza internacional de las operaciones y de los mercados de la organización. Diversas estrategias de recursos humanos pueden ayudar a fomentar esa actitud; entre ellas, destinar al personal temporalmente a puestos en el extranjero y proporcionar formación intercultural.

Nestlé, General Electric, IBM y SAP –conocidas todas ellas por el alcance global de sus actividades comerciales– ofrecen un ejemplo excelente de cómo fomentar de

forma activa una actitud global entre los empleados. Por ejemplo, se espera que los directivos de Nestlé se trasladen a otro país cada tres o cuatro años con el fin de que puedan conocer los aspectos específicos de cada uno de esos mercados y desarrollar una perspectiva global a partir de sus experiencias. Este tipo de prácticas mejora el desarrollo de actitudes abiertas a la diversidad y la capacidad para trabajar en diferentes contextos, lo que a su vez contribuye a ayudar a los empleados a enfrentarse a los retos de la distancia cuando trabajan en equipos virtuales. En General Electric, un comité consultivo supervisa los esfuerzos globales en I+D de la empresa y a los empleados se les destina a diferentes lugares de todo el mundo con el fin de facilitar el desarrollo de una red informal en los cuatro centros principales de I+D en Estados Unidos, China, Alemania y la India.

La opinión ortodoxa sugiere que el rendimiento de los equipos se ve afectado negativamente por los grados crecientes de dispersión. Debido a ello, los directivos han considerado generalmente la dispersión como un inconveniente en lugar de como una oportunidad. Sin embargo, la dispersión también puede ofrecer beneficios sustanciales si las empresas son capaces de aprovechar la diversidad y la diferente especialización de los miembros de los equipos que se encuentran en diferentes ubicaciones. De hecho, nuestro estudio muestra que los equipos virtuales pueden obtener mejores resultados que sus homólogos presenciales cuando se estructuran y se gestionan de la forma adecuada. En otras palabras, una empresa no puede simplemente crear un equipo disperso con los mejores talentos y esperar lo mejor; también es necesario asegurarse de que el grupo cuenta con los necesarios procesos socioemocionales y relacionados con las tareas. Sólo entonces los equipos virtuales pueden integrar de forma efectiva el conocimiento disperso con el fin de aprovechar al máximo su diversidad cultural y estructural, evitando de este modo algunos de los inconvenientes de la dispersión al tiempo que recogen sus beneficios. 

«Cómo dirigir equipos virtuales». © Massachusetts Institute of Technology. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *MIT Sloan Management Review* con el título “How to Manage Virtual Teams”. Referencia n.º 3536.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21195 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial