



Construyendo un equipo global efectivo - Caso de estudio

Shirley Saenz & Marcelo Baudino

Trabajando juntos desde lejos

Distancia

Complejidad

2. Geográficamente
disperso (virtual +
homogéneo)

4. Geográficamente
disperso (virtual +
multicultural)

1. Físicamente reunido
(Homogéneo)

3. Físicamente reunido
(Multicultural)

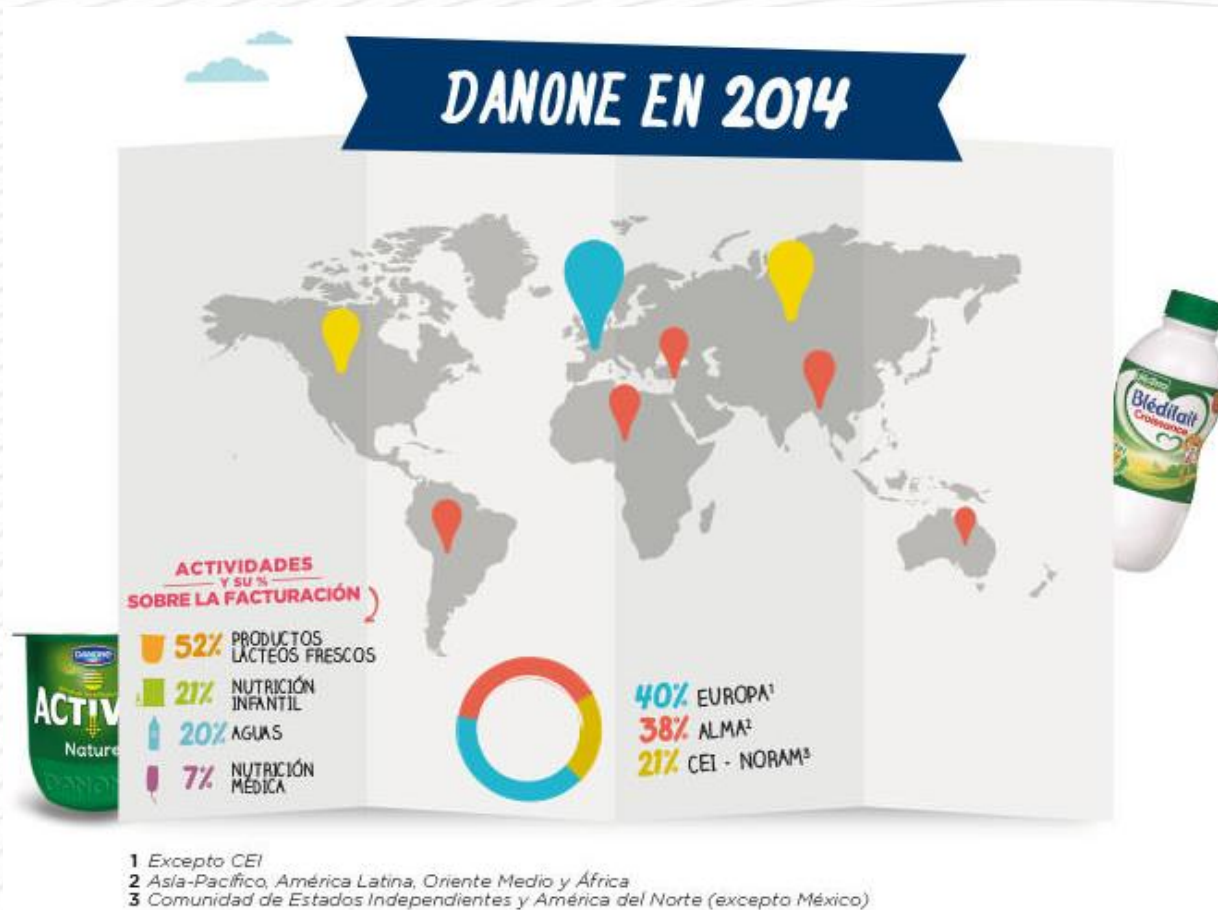
Diversidad

Danone

Una empresa agroalimentaria mundial enfocada en la alimentación sana, el bienestar y el placer



Presencia Global



Personas
+ 100.000

Presente en:
+140 países

Consumidores
+900 millones

Casa Matriz
Paris, Francia

Equipos globales, una práctica lógica



Equipo bajo análisis:

- ITCC: Information Technology Competency Center





Nuestra propuesta

1. Diagnóstico de desafíos interculturales del ITCC
2. Desarrollo de un equipo global efectivo de manera virtual
3. Follow-up al liderazgo del equipo



El acertijo de ventas





El acertijo de ventas

Categoría/ Región	Postres	Aguas	Leches	Yogures
Noreste	1	3	4	2
Noroeste	3	2	1	4
Centro	4	1	2	3
Sur	2	4	3	1



El acertijo de ventas

Gerente/ Región	Luciano	Cristian	Alberto	Lorena
Noreste	Por deducción, por descarte			
Noroeste		Cristian es el anfitrión de la próxima reunión. La próxima reunión es en Salta, la cual queda en NO		
Centro				Lorena fue felicitada por el primer puesto en Aguas. El Centro tiene el primer puesto en Aguas
Sur			Alberto ganó al golf. Sur ganó al golf	

A woman with blonde hair in a ponytail, wearing a grey suit, is seen from behind, looking at a large screen displaying a world map. The map has several countries highlighted in blue, including North America, South America, and Australia. The background is a dark wood panel.

¿Cuáles son los principales desafíos de trabajar de manera virtual?



1. Diagnóstico

Conociendo a los participantes

1. Experiencia intercultural del grupo
2. Necesidades de colaboración
3. Nivel de sensibilidad cultural y conocimiento de las diferencias
4. Nivel de confianza y motivación para interactuar con otras culturas
5. Desafíos enfrentados en interacciones previas

Entrevistas personales
y telefónicas con el
20% de los
participantes

Cuestionario
intercultural online

Perfil del ITCC Team

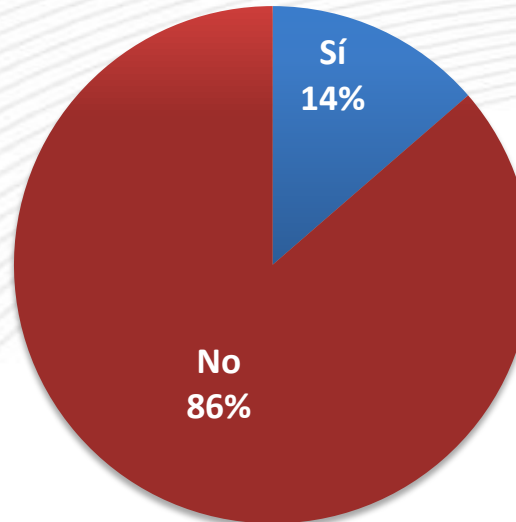


DANONE

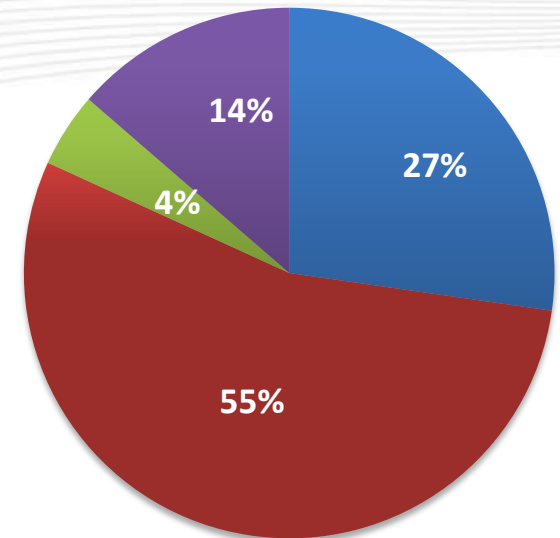
Nacionalidades



Experiencia de vida en otro país (+ 3 meses)



Experiencia de trabajo internacional



■ Entre 6 meses y 1 año ■ Más de 2 años
■ Entre 1 y 2 años ■ Menos de 6 meses

Necesidades de colaboración



DANONE

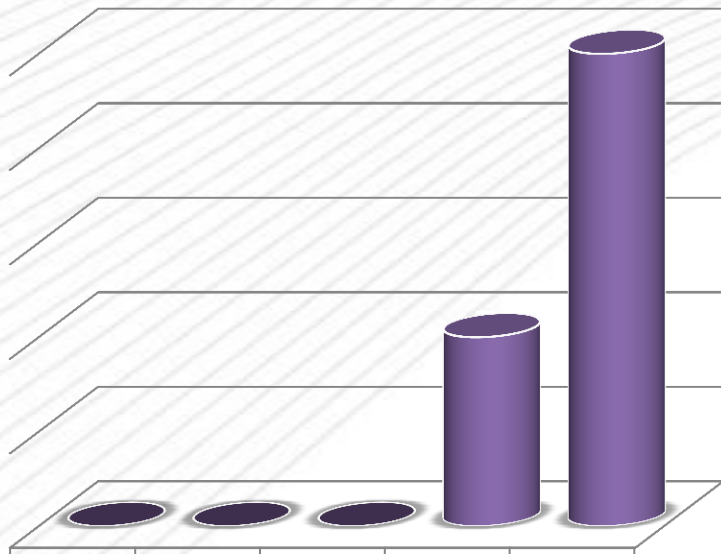
- Información específica
- Realizar procedimientos específicos
- Coordinar esfuerzos para prestar servicios regionales
- Alinear prioridades y acciones
- Reportes sobre recursos de IT
- Colaboración en proyectos
- Respuestas a preguntas técnicas
- Colaboración en proyectos
- Respuestas rápidas
- Compartir información

Perfil del ITCC Team



DANONE

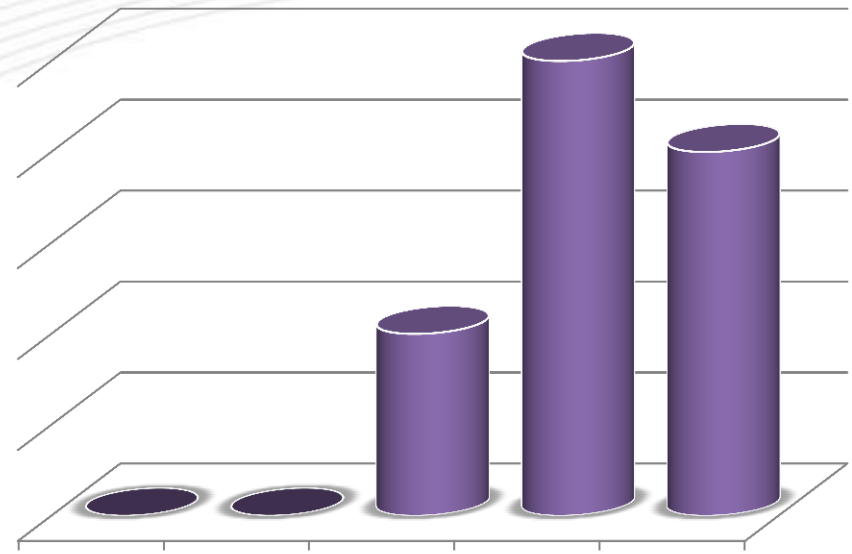
Motivación: Me gusta y disfruto trabajar con personas de diferentes culturas...



Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Confianza: Mi nivel de confianza para trabajar a nivel global (con personas de diferentes culturas) es:



Muy bajo

Muy alto

Principales desafíos



DANONE

Ranking	Desafío	Menciones
1	Idioma	15
2	Comunicación intercultural (modos, contenido, expectativas)	9
3	Relaciones interpersonales	4
4	Gestión del tiempo	4
5	Comunicación virtual	2
6	Forma de trabajo	2
7	Ninguno	1

“It is sometimes difficult to understand what is being asked, even if it is your native language”

“Slangs, false friends and lack of communication in a second language”



Desafíos culturales enfrentados



-
- ✓ I can't think in any big challenge, sometimes the language has a little impact, but I cannot call this "big challenge"
 - ✓ basically, the entire culture. since the way to deal with people, time zone, expectations from ours activities.
 - ✓ The main challenge is to ensure that properly understood my request.
 - ✓ Hurt feelings
 - ✓ the way to work, and priorities.
 - ✓ Communication. This is in reference not only to language, but modes of communication, content of messages, expectations about how and what ways to communicate.
-



Diferencias culturales percobidas



¿Qué dicen?

Argentinos

- ✓ Different communications styles, different attitudes toward conflict, and different approaches to completing tasks
- ✓ Responsibility, commitment, way of working, how to react on a crisis.
- ✓ The way you relate with people here in Argentina than in other countries. Here is very relaxed and informal.

USA

- ✓ Pace of work, attitude in the workplace.
- ✓ Other cultures seem to start conversations with polite small talk
- ✓ The USA, sometimes to their own detriment, seems to feel that working harder for longer is better.

Brasileros

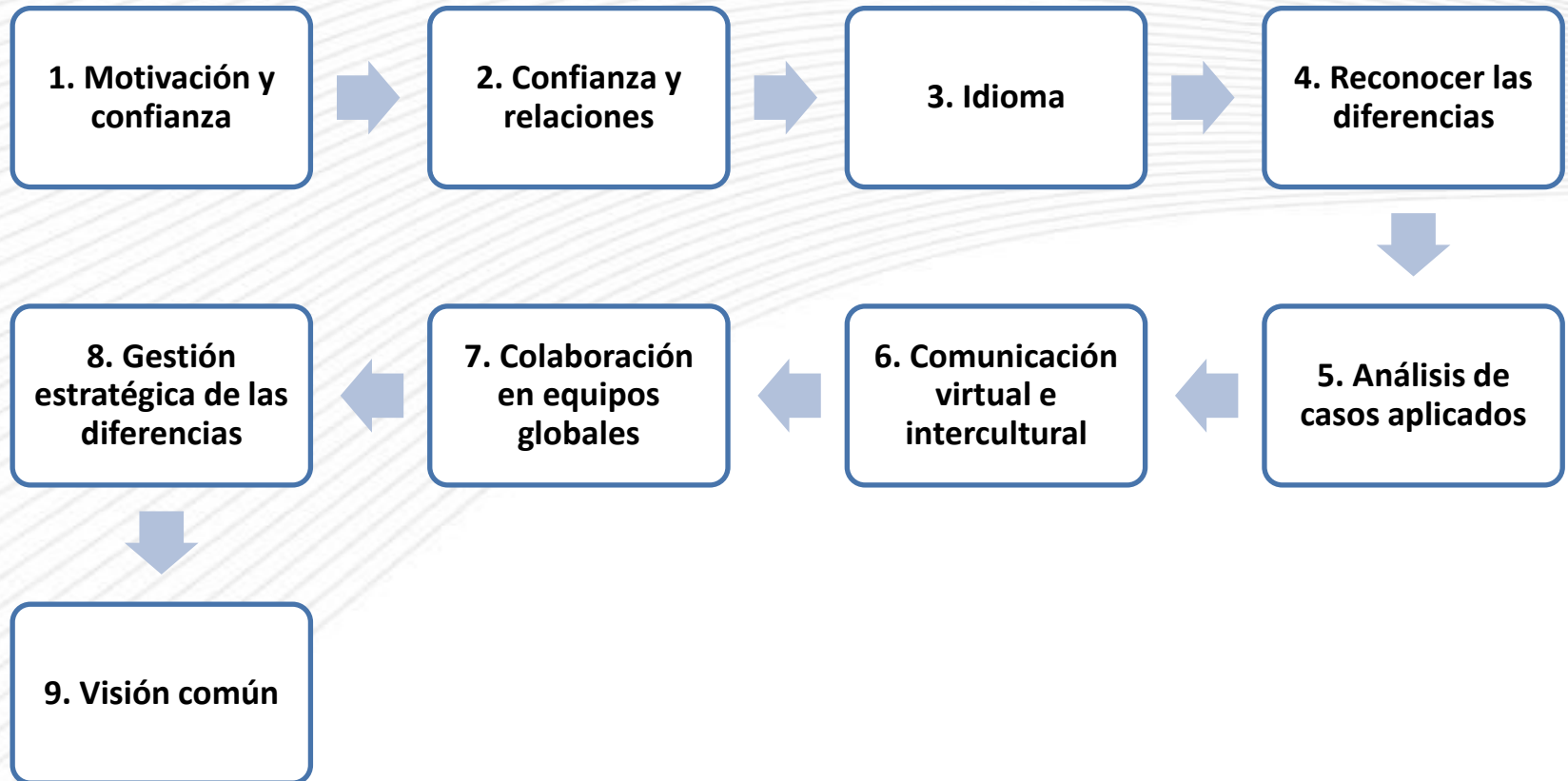
- ✓ Formal short responses x informal long responses
- ✓ In Brazil we tend to do many types of work, even somethings that are not in our scope.

Mexicanos

- ✓ In Mexico we are used to the personal contact for work and for every activity and in some other cultures they are used to work by virtual or videoconference ways.

Taller de formación intercultural

Focos de intervención



2. Programa de entrenamiento

Con el objetivo de transformar al poder de las diferencias culturales en nuevas ventajas competitivas, necesitamos gestionarlas adecuadamente:

**Working
effectively
across
cultures**



Módulo 1: Navegando en las diferencias culturales

- Foco en la creación de las bases para aprovechar las oportunidades de trabajar en un contexto multicultural y aumentar la consciencia del impacto de las diferencias culturales en nuestra efectividad.

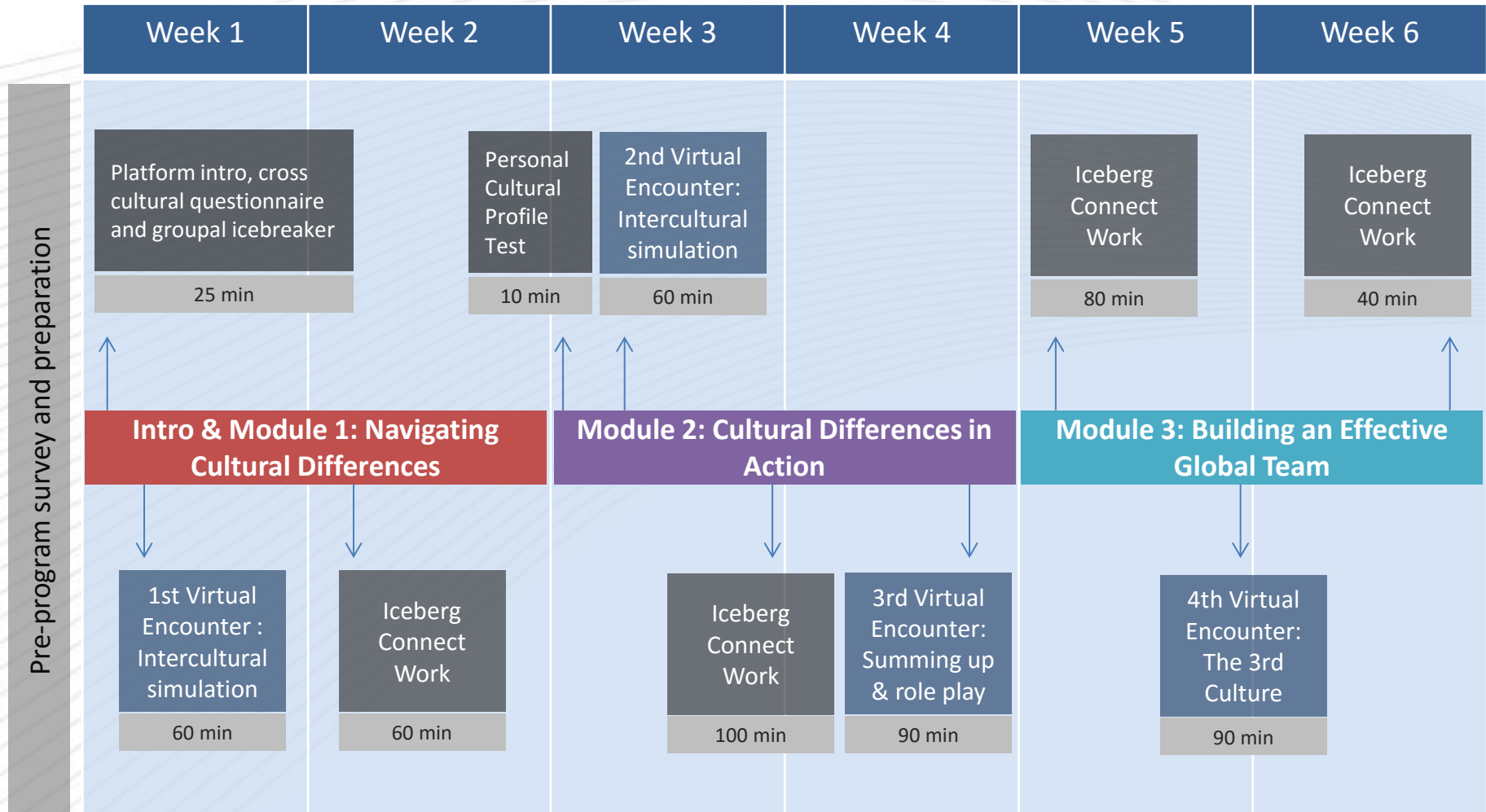
Módulo 2: Diferencias culturales en acción

- Foco en la comprensión de cómo la cultura influye nuestras preferencias de trabajo con colegas internacionales, con el objetivo de anticiparse a situaciones diversas y poder adaptarse adecuadamente.

Módulo 3: Construcción de un equipo global efectivo

- Foco en el desarrollo de una perspectiva estratégica hacia las diferencias culturales y a través de ellas, crear una tercera cultura que promueva la generación de sinergias interculturales en el equipo

Working across cultures - Timeline



Notes:

- Total dedication time per participant: Between 10 and 11 hrs.
- Each of the modules will be activated once the previous one has been completed
- Once completed, a report with the participants performance during the program will be delivered



Entrenamiento

Resultados obtenidos

- Más consciencia sobre el perfil cultural propio
- Saben lo que espera la otra parte y cómo adaptarse
- Estrategias para optimizar la comunicación y la colaboración en el equipo
- Creación de la visión del equipo
- Se cumplieron las expectativas para el 90% de los participantes





www.icebergci.com



[www.bloginteligenci
acultural.com](http://www.bloginteligenci
acultural.com)



[@icebergci](https://twitter.com/icebergci)



info@icebergci.com