

CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN DENTRO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN MEXICO

Cynthia I. Cordoba, Lic.

Oscar Galvan, Lic.

Omar Morales, Lic.

Luis Murillo, Lic.

Gabriel Nava, Lic.

Tomas J. Cuevas, Dr.

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez / ICESA, México

Abstract

Since the beginning of time humans have been formed groups to perform their tasks more efficient and faster, through time these groups have been established and developed in more complex ways helping the humanity to persists until today. Teamwork is vital for human develop and workplace is not the exception. For a fully functional and productive team is important to settle on a solid foundation, with trained and committed individuals with the tasks in order to get it fulfill. This paper studies and analyzes the teams, their definition and the conflicts that can arise within them in a general context and in the Mexican working environment, their different types, characteristics, possible causes and impact in the target goal and in the team's overall performance. It also deals with issues such as individualism, diversity, conflict solutions and tools for decision-making in work teams in Mexico.

Keywords: Team works, Individualism, Conflict, *Empowerment*

Resumen

Desde el inicio de los tiempos el hombre se ha agrupado para poder realizar sus tareas de un modo más eficiente y rápido, a través del tiempo se fueron estableciendo y desarrollando de maneras más complejas consiguiendo así que la humanidad subsista hasta el día de hoy. El trabajo en equipo es de vital importancia y en el mundo laboral no es la excepción. Para que un equipo de trabajo sea totalmente funcional y productivo es importante que se conforme en bases solidas, con individuos preparados y comprometidos con la causa o tarea a cumplir. En este documento se

estudian y analizan los equipos de trabajo, su definición y los conflictos que pueden surgir dentro de los mismos, tanto en un contexto general como en el ambiente laboral mexicano, los diferentes tipos que existen, sus características, posibles causas y sus repercusiones tanto en el objetivo meta como en el funcionamiento general del equipo. Además se abordan temas como el individualismo, la diversidad en los equipos de trabajo, soluciones de conflictos y herramientas para la toma de decisiones en los equipos de trabajo en México.

Palabras clave: Equipo de trabajo, Individualismo, Conflictos, *Empowerment*

Introducción

El presente manuscrito trata de los equipos de trabajo. Cuando se refiere a un conjunto de personas, se suele denominar indistintamente como grupos, muchedumbre, o, menos comúnmente, agrupamiento, independientemente de si eligieron reunirse o quedaron reunidas por ejemplo, al concurrir a tomar sol, a una sala de espectáculos, una conferencia, a tomar una clase, o realizar un trabajo. Si se decide tomar un empleo para el que se fue seleccionado, rara vez se elige a los compañeros, el jefe, etc. Aun así los grupos quedan agrupados en una oficina o fábrica y en el caso de una clase quedan agrupados en un aula. Esta regularidad de encuentros es lo que marca la diferencia entre agrupamiento y muchedumbre.

Se conforma un equipo cuando es necesaria la realización de una tarea común que lleve a un resultado, proceso, productos, servicios, trabajo práctico o de campo, aprendizaje para el que se necesite habilidades específicas de cada uno. También se llama equipo a una comisión conformada por personas provenientes de diferentes grupos o reparticiones, que se reúnen con el objetivo de resolver situaciones o problemas como por ejemplo la seguridad en el edificio o en el barrio. Es decir que la definición de equipo comparte las características de un grupo secundario, pero en un número muy reducido, por lo que pueden darse algunas dinámicas grupales propias de los pequeños grupos. Se refiere a un equipo desde el enfoque organizacional, de la tarea, no enfatizando particularmente en las relaciones inter subjetivas.

El trabajo en equipo puede ser desarrollado por un pequeño grupo ya existente, como cuando un grupo de alumnos que cursan la carrera se inscriben en la misma materia con el objetivo de estudiar y realizar juntos trabajos para promocionarla. Para otros puede ocurrir que la interacción producida por el trabajo en equipo dé lugar a la integración de uno o varios grupos.

Hoy en día, la problemática principal a la que se enfrentan las empresas mexicanas es que por lo general existe una cultura individualista; se ha identificado en el presente documento que el individualismo y la diversidad forma parte de los principales problemas que México enfrenta al trabajar en equipo, dentro de las empresas.

Equipos de trabajo

Es importante definir equipos de trabajo para facilitar la comprensión del tema, como lo indica Franco & Velásquez (2000):

Es un número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta con la que se consideran mutuamente responsables.

Es decir, se entiende que el trabajo en equipo es una modalidad para coordinar las actividades (para efecto del tema se entiende que se refiere a las actividades laborales), de un grupo de personas que giran en torno a un conjunto de metas por alcanzar. Por ejemplo, una meta puede ser reducir el número de defectos de calidad en la producción de un producto.

En este sentido, el equipo de trabajo se caracteriza por una comunicación entre sus integrantes basada en la confianza y el apoyo mutuo. En conjunto, el equipo es capaz de dar mayores aportaciones que traen como efecto un resultado de mayor impacto. Sin embargo, el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) plantea dos advertencias:

“Una: no necesariamente todo equipo de trabajo supone trabajo en equipo; Dos: no todos los miembros del equipo tienen las mismas características ni actúan de la misma manera”.

La primera definición afirma que los equipos de trabajo operan efectivamente como un equipo. Aún y cuando los integrantes se encuentren en el mismo espacio geográfico, trabajen en el mismo programa o departamento, no es suficiente para concluir que se trabaja en equipo. Más bien, se puede decir que representa simplemente a un conjunto de personas, ya que carecen de un compromiso común.

En el caso de la segunda, es necesario considerar que los equipos están integrados por personas con características propias y diferentes a la de los demás. Por consecuencia, no todos los integrantes del equipo tienen el mismo grado de compromiso e intereses, de tal suerte, que el equipo no tendrá un buen desempeño por tener "buenos integrantes", sino por lograr que todos en conjunto puedan desarrollar un vínculo que supere las individualidades de cada quien, por lo que en el equipo consolidado, el todo es más que la sumatoria de las partes; su resultado es distinto a la simple sumatoria del aporte de cada miembro.

Grupo de trabajo

Grupo de trabajo, para Psyca (2001) se define como:

” Es un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes”.

También Castro y Guerrero (2002) mencionan:

Que los grupos de trabajo pueden formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades.

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Según, Faria de Mello (1998) las diferencias entre los grupos y equipos de trabajo pueden ser clasificados de acuerdo a lo mostrado en el siguiente esquema:

Tabla 1. Diferencias ente Grupos y Equipos de Trabajo

Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo
Liderazgo fuerte e individualizado	Liderazgo compartido.
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se auto asignan propósitos y metas específicas
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.

Fuente: Elaboración propia con base en Faria de Mello (1998)

Por otra parte, Núñez (1999), establece que cuando se forma un equipo, intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen.

Dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos.

Al momento de formarse, las funciones de los distintos miembros de un equipo suelen ser confusas. Los individuos se limitan a actuar como observadores mientras averiguan qué se espera de ellos. En la medida que

avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno. Estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros.

La conformación de un grupo de trabajo tiene sentido cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, cuando se necesita la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial.

Conflictos dentro del equipo de trabajo

Esteban (2002) define los conflictos de la siguiente manera:

“Los conflictos son desencuentros que ocurren entre dos o más personas cuando una persona hace algo que impide que la otra haga lo que necesita o se sienta bien, provocando un choque entre ambas”. Mientras que el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) lo define como: “ [...] combate, lucha, pelea, apuro, situación desgraciada y de difícil salida”.

De tal manera, que el conflicto tiene una parte de pelea porque dos personas necesitan conseguir algo generando una confrontación o lucha.

Tipos de conflictos dentro del equipo de trabajo

Franco (2001) menciona la siguiente situación:

Si el equipo presenta dificultades es necesario indagar las razones con el fin de implantar los correctivos adecuados. Los directivos deben permitir que los equipos experimenten con nuevas formas de hacer las cosas para no sólo disponer de un equipo que trate de lograr cosas, sino también que pueda mejorar continuamente sus funciones. Los equipos no nacen excelentes, se hacen a través de la práctica, el esfuerzo y cierta experimentación.

Esteban (2002), los conflictos pueden ser clasificados de acuerdo a lo mostrado en el siguiente esquema:

Tabla 2. Conflictos, tipos y características

Tipos de conflictos	Características
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Entendimiento
Relación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Simpatía
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de ideas y desacuerdos
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de educación y cultura
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas individuales

Fuente: Elaboración propia con base en Esteban (2002).

De tal manera, que independientemente del tipo de conflicto que se trate, el proceso del mismo se divide en cuatro etapas acorde a lo siguiente:

Tabla 3. Divisiones de Conflictos y sus características

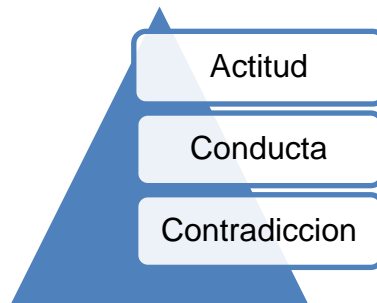
División de conflictos	Características
Etapa I	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilidad u oposición de metas
Etapa II	<ul style="list-style-type: none"> • Cognición y personalización
Etapa III	<ul style="list-style-type: none"> • Intenciones
Etapa IV	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento

Fuente: Elaboración propia con base en Esteban (2002).

Conflictos interpersonales

Según Galtung (2009), un especialista en el tema que estudia sobre todo conflictos sociales relacionados con las guerras, pero maneja conceptos perfectamente aplicables a los conflictos encontrados en las relaciones interpersonales. A través de tres triángulos explica diversas características de los conflictos. En el primer triángulo define tres elementos:

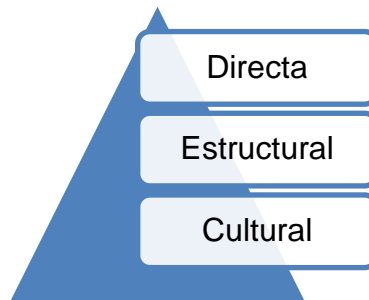
Figura 1. Primer triángulo de Conflictos



Fuente: Elaboración propia con base en Galtung (2009).

En el segundo triángulo explica cómo funciona la violencia en los conflictos. Habla de tres tipos de violencia:

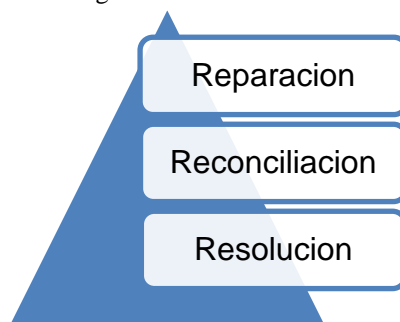
Figura 2. Segundo triángulo de Conflictos con Violencia



Fuente: Elaboración propia con base en Galtung (2009).

El tercer triángulo reúne los tres elementos necesarios para encontrar una salida al conflicto:

Figura 3. Tercer triángulo Salida de Conflictos



Fuente: Elaboración propia con base en Galtung (2009).

Equipos de trabajo en México

Para conocer el contexto de los equipos de trabajo en México, es necesario abordar un poco del origen, de la evolución y del desarrollo que ha tenido el tema de trabajo en equipo en las empresas mexicanas. Hitara (2003), desarrolla la historia de los Círculos de Control de Calidad en México, menciona que:

[...] los pioneros de las actividades en equipo en Latinoamérica fueron los brasileños, los cuales establecieron en 1971 un sistema de círculos de calidad tipo japonés para la empresa VW.

Con esto se fue desarrollando y adoptando la idea en diferentes empresas del país, a pesar de que algunas de ellas rehusaban el sistema de CCC especialmente en el norte. Para el año de 1982, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey realizó un estudio, en el cual se encontraron 362 CCC que involucraban 3,443 personas en 21 empresas del sector privado ubicadas en Monterrey, Guadalajara, Cuernavaca, Puebla, San Luis Potosí y la Ciudad de México. Diez años después, se puede ver la evolución que tuvo el sistema, no solamente en número sino que las empresas que utilizaban trabajo en equipo se localizaban en urbes importantes para el desarrollo del país.

Con lo anterior, Hitara (2003) estima que el mayor crecimiento de dichos círculos fue entre “el periodo de 1980-1983” debido a la gran promoción que se les dio a través de diferentes medios en Estados Unidos y en consecuencia en México, además de que se cruzaba por una crisis económica donde los temas de calidad y productividad eran de gran atención para los empresarios, por lo que:

Los equipos de trabajo en México, sus sistemas y estructuras de soporte; están al mismo nivel que los equipos japoneses [...] y otros equipos de otros países en donde su aplicación es más discreta o que han sufrido

inclusive, un estancamiento o la aplicación de otras estrategias dejando a sus equipos, de lado, Hitara (2003)

De acuerdo al análisis de los mejores equipos que han participado en el Concurso Nacional de Círculos de Calidad y el Foro Nacional de Trabajo en Equipo, que organiza la AMTE se encontraron las siguientes características de los equipos mexicanos, equipos que se desarrollan en empresas de gran peso.

Tabla 3. Características de Equipos de Trabajos Mexicanos

El Equipo	<ul style="list-style-type: none">• Resuelven un caso por año en promedio• Se reúnen una vez a la semana durante una hora• Reciben capacitación sobre solución de problemas y control de calidad.• La escolaridad va desde primaria hasta profesionistas.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none">• El diagrama Causa y Efecto es utilizado en el 90% de los casos seguidas por las graficas y diagramas de pay.• Existe timidez en aplicar herramientas estadísticas sofisticadas
Coordinación y Administración	<ul style="list-style-type: none">• Las empresas destinan mayores recursos y mayor personal para desarrollo de líderes.• El coordinador a crecido de ser desde líder de los equipos, a dedicarse a el diseño de esquemas que administren a los equipos más que sólo involucrarlos.• Los sistemas de reconocimientos han crecido en rubros de interés para los miembros de los equipos y ya no sólo para los objetivos de la empresa.• El involucramiento de los directores y altos ejecutivos ha crecido en gran manera.
Creatividad y Tecnología	<ul style="list-style-type: none">• Han logrado el desarrollo de formatos específicos para cada una de las fases de desarrollo• La creatividad de los equipos ha quedado manifiesta en el desarrollo de elementos de presentación impactando en la cultura de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Hitara (2003).

Conflictos en los equipos de trabajo en México

La visión de la Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo (AMTE) es la de que el trabajo en equipo ha ido evolucionando de una manera muy importante en las grandes organizaciones, además que los sistemas utilizados son iguales o comparables con los de países desarrollados como Japón. Sin embargo, existen otras visiones que ven el concepto de trabajo en equipo desde un punto de vista más apegado a la cultura social de México, la manera en como los habitantes se desarrollan socialmente impide la participación integrada en un equipo.

González (2000), menciona que la problemática principal a la que se enfrentan las empresas mexicanas es que por lo general existe una cultura individualista, la cual viene desde el núcleo familiar. El sistema educativo difunde la idea de ser mejores que los demás, fomentando la mentalidad de competencia, medallas, reconocimientos, diplomas y demás insignias que demuestran la superioridad. Los mexicanos son impulsados desde pequeños a tratar de ser mejores de una u otra manera. Como ejemplo se puede mencionar la historia de los cangrejos mexicanos y japoneses:

Un comprador se asombra cuando ve en un puesto un recipiente con cangrejos tapado y otro destapado, por lo que le pregunta al dueño la razón. El vendedor sin titubear le contesta - Lo que pasa es que los tapados son cangrejos japoneses y los destapados son mexicanos. - ¿Por qué? – Los japoneses se apilan uno a uno para poder salir, mientras cuando un cangrejo mexicano está tratando de salir el de abajo tira de sus patas para impedirlo.

A pesar de la idea cultural anterior, México es un país en el que la mentalidad se distingue por el colectivismo, en donde los habitantes se caracterizan por una capa social en la que pueden esperar la protección de sus relaciones, el grupo al cual pertenecen ya que practican una lealtad de lazos emocionales muy fuerte. El punto principal que caracteriza a la sociedad es la desigualdad y la preferencia por lazos amistosos o emocionales.

Aunado a esta realidad los mexicanos buscan un reconocimiento, buscan sobresalir y lograr más que los demás (individualismo) apoyándose en los lazos emocionales que se generan en sus relaciones, ya sea con compañeros de su equipo de trabajo o de compañeros laborales únicamente.

El Individualismo dentro de los equipos de trabajo en México

Girola (1997) define individualismo como:

El término "individualismo" es todo menos unívoco. Puede referirse tanto a la creciente privatización y atomización de la vida cotidiana, como al respeto a la dignidad de las personas; tanto al egocentrismo e indiferencia de los miembros de la masa, como al proceso de reconocimiento de los derechos a la diferencia; tanto al derecho de desarrollar una personalidad autónoma, como al egoísmo exacerbado e incluso al narcisismo.

Mientras que Correa (2002) afirman que:

El individualismo consiste en el pensamiento y la acción independientes, sin depender de otros sujetos o sin sujetarse a las normas generales. Los individualistas promueven el ejercicio de los objetivos y los deseos propios y en tanto la independencia y la autosuficiencia mientras se oponen a la mayoría de las intervenciones externas sobre las opciones personales, sean estas sociales, estatales o de cualquier otro tipo de grupo o institución. En el lenguaje cotidiano, las personas consideradas como individualistas suelen ser valoradas negativamente, ya que normalmente solo piensan en sí mismas y no les interesa que pasa en su entorno. El individualismo es también asociado con intereses y estilos de vida artísticos y bohemios donde existe una tendencia hacia la auto creación y la experimentación en tanto opuesta o elusiva de la tradición o las opiniones y comportamientos populares o de masas y en tanto con una posición filosófico-ética humanista

Por su parte Dotel (2007) propone que:

Parecería que estamos asistiendo al nacimiento de un Yo de proporción inimaginable, en función del cual girará la sociedad: yo quiero, yo pienso, yo digo, yo mando... Esa nueva expresión del individuo, crea un fenómeno que conocemos como individualismo descarnado. Ya que sugiere un ser que, desconectado de su corporeidad, entiende el mundo en función de sus necesidades y no en función de su condición de relaciones con otros seres.

Como se ha mencionado, el trabajo en equipo requiere el establecimiento de un entorno laboral propicio, que incluye instituir prácticas de operación uniformes a las que todo el mundo se ajusten tales como: horas de funcionamiento de trabajo, código de vestimenta, la apariencia de oficina, el habla y la conducta, etc. Esta uniformidad hace hincapié en la igualdad de los trabajadores. Hay que restar importancia a los títulos de trabajo y poner más énfasis en las asignaciones de trabajo en su lugar.

Los títulos del trabajo tienden a enfatizar la estatura de una persona en una empresa y puede ser perjudicial en términos de la igualdad. Nadie quiere ser considerado como el eslabón más débil y, como tal, el gerente debe ser capaz de comunicar su importancia y delicado equilibrio la carga de trabajo. Sí, habrá aquellos trabajadores que, sin duda, destacan sobre los demás, pero el trabajo en equipo es un esfuerzo de grupo. Es de vital importancia el tiempo para que el equipo se reúna y discuta temas como grupo. Esto mantiene a todos en sintonía con los objetivos comunes, los problemas y el progreso general del equipo. También le permite al equipo socializar, formar una camaradería y crear unidad. Por su parte Girola (1997) expresa que:

La búsqueda del interés personal convierte al individuo moderno en un ser egoísta, y que a pesar de que el bien común se deriva directamente de la prosecución de los intereses individuales, existen evidencias de que en las sociedades avanzadas el egoísmo, lejos de asegurar "el mayor bienestar", solo conduce al fracaso y al aislamiento.

El individualismo es visto de distinto modo según se trate la nación, en los Estados Unidos hay más de una inclinación natural al enseñar el individualismo en comparación con el trabajo en equipo, esto se debe a que son una nación basada en la libertad. Su sistema de escuelas públicas es muy tolerante en cuanto a los códigos de cómo llevar su vestimenta y su corte de pelo; a cada estudiante se le permite verse y vestirse como a ellos personalmente le parezca, muchos de ellos con algunos gustos muy complicados. Esto está permitido porque se cree que el individuo se debe permitir expresarse libremente como le parezca adecuado. Esto puede estar bien, pero ciertamente no promueve un espíritu de trabajo en equipo. En otros países, como Japón, los estudiantes deben llevar uniformes escolares iguales y se les dan tarea de trabajo en grupo, tales como la preparación y la limpieza de su salón de clases. En Japón, a los estudiantes se les enseña el valor de la cooperación a una edad temprana con la ventaja adicional de mejorar sus habilidades de socialización.

En México se da el caso de que a los alumnos no se les enseña a fomentar el individualismo, que deben cumplir con ciertas reglas en común como vestimenta y comportamiento. A pesar de eso, el trabajo de equipo tampoco es bien fomentado a causa de la cultura organizacional la cual suele tener preferencia en los intereses personales sobre los intereses colectivos.

De acuerdo a Cardona y Wilkinson (2006) no se trabaja en equipo cuando sus miembros hacen uso de sus aptitudes y posiciones de manera aislada, sin tener en cuenta las aptitudes y posiciones del resto de miembros. Eso sería trabajar individualmente en compañía, como en una cadena de producción, pese a que ocasionalmente la suma de dichos esfuerzos individualistas arroje algún resultado común. Las diferentes aptitudes y posiciones afloran, pero no se relacionan eficazmente entre sí en aras de la meta común. Se desperdicia la oportunidad de llegar a todo lo que podría abarcarse caso de existir una coordinación eficaz. Este problema puede llegar a ser habitual, por ejemplo, en los equipos interfuncionales de alta dirección, en los que dirección general, marketing, finanzas o comercial, no siempre entienden el sentido de un esfuerzo integrador y tienden a ver el trabajo de cada cual como compartimentos estancos. No se detectan las necesidades de las otras áreas ni las interdependencias entre ellas. Se puede afirmar que en México, el individualismo impide comprender las interdependencias entre los miembros del equipo.

La diversidad en los equipos de trabajo en México

A pesar de que, a simple vista, el concepto de diversidad pueda parecer sencillo de comprender, se debe definir como en realidad su definición resulta en realidad compleja. A grandes rasgos, Sánchez (2006) define a la diversidad como una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales. Sin embargo, este concepto dice poco si no se es capaz de perfilar dos cuestiones: el tipo de atributos que se está valorando y las posibles relaciones que pueden darse entre diferentes tipos de diversidad.

Según, Sánchez (2006) para conocer las consecuencias verdaderas de la diversidad, será necesario en primer lugar definir los atributos en los que los individuos pueden diferir. A grandes rasgos se puede decir que los grupos de trabajo pueden presentar dos tipos de heterogeneidad:

Diversidad demográfica: que describe la heterogeneidad del grupo en una serie de atributos primarios, directamente observables, como la edad o el género de los trabajadores. Dentro de esta categoría, se puede precisar aún más y diferenciar entre un primer grupo de atributos que se denomina inmutables, que no pueden ser cambiados o reconducidos por los individuos (edad, género, procedencia...), y otro tipo de características que sí que pueden cambiar con el tiempo y que describen el bagaje de los individuos, como el nivel educativo, el tipo de formación recibida, la antigüedad y las áreas de la empresa en las que ha desempeñado algún tipo de actividad.

Diversidad de capital humano: junto a la diversidad demográfica, se puede considerar un segundo tipo de heterogeneidad, no tan visible, pero que también presenta efectos significativos, incluso más intensos que la anterior. Es lo que se conoce comúnmente como diversidad de capital humano, es decir, las diferencias entre los miembros del grupo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas, donde reside verdaderamente el valor que las personas aportan a las organizaciones. Si centramos nuestro análisis en esta dimensión de la diversidad, podríamos darnos cuenta de los equipos de trabajo pueden diferir en los siguientes aspectos:

Conocimiento de los procesos de trabajo.

Habilidades, es decir aptitudes no necesariamente técnicas (saber hacer el trabajo) aunque relacionadas con otras cuestiones igualmente importantes para el funcionamiento del equipo, como la capacidad de los trabajadores para percibir y procesar información, las capacidades de reflexión, de trato con otras personas, etc.

Experiencia: además de tener los conocimientos y las aptitudes necesarias, los trabajadores pueden ver enriquecido su capital humano por haber experimentado con carácter previo situaciones laborales o procesos de trabajo a los que ahora se enfrentan en el grupo.

Valores: la cultura del grupo no es otra cosa que la integración de los valores de todos sus miembros. Como consecuencia de ello, no resulta difícil comprender que, cuando el conjunto es muy diverso, la presencia de una cultura compartida fuerte será poco probable.

De esta manera se puede afirmar que la diversidad es un factor que, en la actualidad, influye de manera especialmente importante sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo en México. Prácticamente cualquier equipo que se construya estará afectado por un tipo u otro de diversidad, por lo que se puede esperar que se produzca la falta de apoyo de los integrantes del equipo, hacia una idea que no les parezca similar a lo que están acostumbrados; también se puede agregar la importancia en los estereotipos: cuando los estereotipos tienen una presencia importante, los equipos corren el riesgo de repartir mal las responsabilidades o de asignar erróneamente las tareas, asumiendo que un individuo tiene unos valores, conocimientos o capacidades de los que, en realidad, carece. En ocasiones, que tengan lugar todos de manera simultánea, haciendo la situación aún más compleja. Cuando esto ocurre, muchos gestores de recursos humanos tienden a pensar que los equipos son ingobernables.

Asimismo, Sánchez (2006) establece que si la diversidad no se gestiona adecuadamente, los grupos pueden desembocar en una espiral de efectos negativos que da lugar a equipos desintegrados, divididos en múltiples subgrupos que se mueven en función de sus propios intereses, que no se comunican con el resto y que, cuando lo hacen, entran fácilmente en conflictos que traspasan la frontera de lo estrictamente laboral, y se convierten en problemas personales de difícil solución.

Solución de conflictos en los equipos de trabajo

A medida que las organizaciones siguen reestructurando los equipos de trabajo, la necesidad de capacitación en resolución de conflictos crecerá. El conflicto surge de las diferencias, y cuando los individuos se reúnen en equipos, sus diferencias en términos de poder, valores, actitudes contribuyen a la creación de los conflictos. Para evitar las consecuencias negativas que pueden derivarse de los desacuerdos, la mayoría de los métodos de resolución de conflictos se centran en la importancia de tratar los conflictos de forma rápida y abiertamente. El conflicto no es necesariamente destructivo. Cuando se maneja adecuadamente, el conflicto puede dar resultados benéficos para un equipo.

De acuerdo a Ayesteran & Cerrato (1996) menciona las siguientes soluciones:

- Tener en cuenta que el conflicto es inevitable y que puede llegar a ser constructivo ya que fortalecerá el equipo.

- Afrontar los conflictos interpersonales para que no se produzcan subgrupos y conlleve un conflicto intergrupar dentro del propio grupo.
- Empatizar con el resto de las personas o subgrupos en el caso de que existan.
- Analizar el conflicto entre todos los miembros del grupo.
- Hacer que las dos partes que están en conflicto estén motivadas para solucionarlo.
- Buscar objetivos comunes y cooperativos para solucionar el conflicto “todos están en el mismo barco”.

Particularmente, se debe mencionar algunas soluciones que se consideran adecuadas para los problemas anteriormente mencionados, que se presentan en México. Una manera de poder combatir el individualismo dentro de los equipos de Trabajo en México es la concienciación y sensibilización. Las organizaciones deben concienciar a los miembros de los grupos de la importancia de compartir una identidad, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, no olvidando el establecer tareas específicas para cada miembro, tomar decisiones colectivas y desempeñar diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales.

La gestión de los recursos humanos debe fomentar que los individuos examinen y valoren las diferencias, pero que, al mismo tiempo, identifiquen y reconozcan intereses compartidos.

El Liderazgo es otra de las cuestiones en torno a las cuales existe gran importancia de que las iniciativas adoptadas para gestionar el individualismo cuenten con el compromiso y el apoyo explícito de algún individuo del grupo, preferentemente el responsable del mismo, que lidere el proceso, que transmita su importancia y que sirva como ejemplo de los roles y los comportamientos que se requieren.

De acuerdo a Cardona y Wilkinson (2006) el Fomento de la interdependencia es otro factor que resulta crítico en la definición de políticas de gestión de la diversidad es el fomento del contacto constante entre los individuos que componen los grupos heterogéneos.

Profundizando en esta cuestión, podríamos decir que existen dos tipos de interdependencia:

- De tareas, cuando el trabajo de un individuo está conectado con el de otros en aspectos como la necesidad de compartir materiales o información.
- De objetivos, cuando los individuos perciben que los logros de los demás favorecen la consecución de los suyos.

Para que mejore el funcionamiento de los equipos de trabajo, la gestión de los recursos humanos debe fomentar simultáneamente ambos tipos de interdependencia. De hecho, la interdependencia de tareas, por sí

sola, puede tener efectos negativos si no se produce en un entorno cooperativo. Fomentar el contacto entre empleados que no valoran verdaderamente la necesidad de trabajar juntos puede ocasionar comportamientos excesivamente individualistas por parte de miembros del grupo. Cuando éstos controlan algún recurso concreto (una determinada base de datos, un contacto importante para el grupo...) la situación puede ser especialmente problemática por ello es necesario que la dirección de la empresa y los responsables del grupo enfatizen en la mutualidad de objetivos, como un vehículo para construir confianza entre los trabajadores y restar importancia a los estereotipos, y para que, por muy diversos que sean, todos los miembros se identifiquen con el colectivo y no con sus respectivos subgrupos.

Por otra parte, Sánchez (2006) propone un énfasis en las competencias de comunicación. Un aspecto de la gestión de la diversidad en el que se ha hecho especial hincapié es la necesidad de que la gestión de los recursos humanos fomente la presencia de procesos abiertos de comunicación. Sin ellos, sería prácticamente imposible que el contacto frecuente entre los individuos produzca el efecto positivo que se espera de él. Los trabajadores deben tomar conciencia de que su manera de usar el lenguaje (tanto verbal como no verbal) y los medios de comunicación no es el único. A través de prácticas de formación y desarrollo han de transmitirse capacidades de comunicación intercultural, para que todos sepan interpretar adecuadamente la información transmitida por compañeros con patrones de comunicación diferentes ya que, como se puede apreciar, la falta de entendimiento en este sentido provoca uno de los problemas potenciales más importantes de los equipos de trabajo en México

Herramientas para toma de decisiones en equipos de trabajo

González (2000) nos dice que los sistemas administrativos que se emplean en México son reproducciones de los modelos estadounidenses, los cuales no son funcionales porque no se adecuan a la realidad del entorno mexicano. Los modelos de trabajo en equipo en México deben desarrollarse para que los miembros puedan realizar su tarea de forma individual sin olvidar el fin común.

Es por esto que se propone utilizar un modelo basado en el *empowerment*.

Se entiende que el *empowerment* es sinónimo de cultura de participación que requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos. Ros (2010).

Mendoza y Flores (2006) proponen el modelo de *empowerment* grupal, en el que además de incluir las cuatro dimensiones del modelo de Kirkman y Rosen añaden dos dimensiones más: tono afectivo y confianza. Como herramienta para reforzar en empoderamiento se propone utilizar el

engagement. “ [...] el *engagement* se caracteriza por energía, implicación y eficacia”, Lisbona (2009).

De acuerdo con lo anterior se llega a la conclusión de que cuando los trabajadores desarrollan en su actividad laboral el *engagement* tienen la capacidad de conectarse de manera correcta con su trabajo, además de que se consideran como capaces de enfrentar los retos que surgen en su labor.

Más que un estado específico y temporal, el *engagement* se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo, que no está focalizado sobre un objeto o conducta específica. (Lisbona, 2009).

Con este modelo de *empowerment* grupal aunado al *engagement* y la cultura de participación que engloba el significado del empoderamiento, se toman en cuenta aspectos sociales y emocionales que para los mexicanos son de importancia; por lo tanto se logra una mejor eficacia en los equipos de trabajo, ya que al sentirse dueños de su trabajo logran adquirir más compromiso; también se abarcan aspectos individuales como el reconocimiento y aspectos colectivos como los lazos afectivos que de igual manera son parte de la cultura mexicana.

Un trabajador con *empowerment* actúa basado en creencias de que es competente, que su trabajo es importante, que puede actuar con autonomía y que los resultados de su trabajo pueden tener un impacto significativo en la organización. Mendoza & Flores (2006).

Conclusión

Los equipos de trabajo en México no evolucionan en una forma natural, pues uno de los obstáculos es el individualismo que está muy presente en la cultura mexicana. Sin embargo, México es un país que es visto por las primeras potencias como una opción viable para la inversión debido (entre otras cosas) a la gran capacidad de trabajo existente en su gente. Una de las características de ésta capacidad es la habilidad para aprender y adaptarse a los requerimientos de las organizaciones. Por tal, el mexicano, si es capacitado adecuadamente, puede desempeñar los roles de un equipo de trabajo con el mismo desempeño que los equipos de países primermundistas.

En el área laboral, principalmente en empresas grandes de origen Japonés y Estadounidenses establecidas en México, los equipos de trabajo integrados por mexicanos han logrado grandes beneficios para las empresas que laboran, incluso han ganado premios internacionales compitiendo con equipos de trabajo de la misma organización en plantas ubicadas en otras partes del mundo.

Por tanto, los equipos de trabajo en México son una adaptación de la estructura de los equipos de trabajo de otros países, cuya estructura ha funcionado pero no refleja un estilo propio. Esta carencia de estilo propio es precisamente la consecuencia de no romper con los aspectos culturales

(como el individualismo) que obstaculizan la investigación y desarrollo de los equipos de trabajo mexicanos.

De tal manera, que la diferencia entre un buen equipo y uno malo puede radicar en un buen liderazgo. Demostrado está que los equipos de trabajo en México funcionan porque su gente tiene gran capacidad, pero faltan líderes éticos que conduzcan a sus seguidores hacia el cumplimiento de objetivos en beneficio de las organizaciones y de la sociedad misma.

Agradecimientos

De manera especial queremos agradecer la presencia y observaciones durante las evaluaciones finales del ensayo, a los profesores: Dra. Isabel Zizaldrá Hernández, Dr. Francisco Bribiescas Silva, c Dr. Dani Blasco Franch, Mtro. Carlos González Macias.

Nuevamente les agradecemos su disposición y apoyo para la elaboración del presente documento.

Referencias:

- Ana, Lisbona. & Francisco, Morales. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, Madrid, España, pp. 89-100.
- Aurelio, Gonzalez. (2000). Desarrollo organizacional: la alternativa para el siglo XXI. México. *Editorial PAC, S.A. de C.V.*
- Bello, Dotel. & Alina, J. (2007). Vicios cotidianos y contemporáneos. *Revista de pensamiento y opinión*, Profesora de ética de la PUCMM, Santo Domingo, núm. 68.
- Carlos, Franco. (2001). Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, núm. 81, pp. 27-31.
- Carlos, Franco. & Francisco, Velazquez. (2000). Como mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, núm. 76, pp. 27-35.
- Elvira, Castro. & Rogelio, Guerrero. (2002). Los grupos en las organizaciones. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la información: Modulo sobre comportamiento organizacional. Facultad de Comunicación.
- Faria de Mello (1998). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México D.F. *Grupo Noriega*, Editores.
- Gonzalo, Sánchez (2006). La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. *Universidad de Cádiz*, España.
- Johan, Galtung. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista Paz y Conflictos*, Investigación-colaborador del Instituto de la Paz y los Conflictos. Universidad de Granada España.

- Joel, Mendoza. & Ricardo, Flores. (2006). Empowerment en grupos de trabajo en organizaciones Mexicanas: Motivación, trabajo en equipo y Desempeño. Ciencia UANL, pp. 391-399.
- Lidia, Girola. (1997). El Individualismo según Durkheim. *Filosofía y Sociología Política, Rupturas y Continuidades*. Departamento de Sociología, año 2012, UAM-Azcapotzalco México.
- María José, Esteban. (2002). Resolución de conflictos y trabajo en equipo: El arte de relacionarse en el trabajo y en la vida. *San Sebastián de los Reyes*, pp. 1-35.
- Martha, Manriquez. & Maria de Rayo, Tellez. (2010). El Empowement como predictor del compromiso organizacional en las PYMES. *Contaduría y Administración*, pp.103-125.
- Pablo, Cardona. & Helen, Wilkinson. (2006). Trabajo en Equipo. OccasionalPaper. IESE Business School – Universidad de Navarra, núm. 07.
- Paula, Nuñez. (1999). Aplicación de la metodología amiga en el Centro Nacional de Geografía. Tropical. La Habana: Centro Nacional de Información de Ciencias médicas.
- Psycsa (2001). Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto, Biblao.
- Real Academia Española. (2001) *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa Calpe. 22.ª Edición.
- Ricardo, Hirata. (2003). El Nuevo movimiento de trabajo en México: Un paseo de 14 años. *Keisen Consultores S.A de C.V*, México.
- Romero, Correa. & Everardo, Fredi (2002). Dimensiones del individualismo-colectivismo en México: Un estudio exploratorio. *Seminario de Investigación Kurt Lewin*, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa México.
- Sabino, Ayestaran. & Javier, Cerrato. (1996). La creación de equipos de trabajo en las organizaciones. El grupo como construcción social. Barcelona, pp. 245-320.
- UNESCO (2000). Trabajo en equipo: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. *Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación*, Ministerio de la Nación, pp. 5-6.