

Estudio Comparativo de las Características del Trabajo en Equipo en
Organizaciones, Analizadas Desde la Óptica de la Multiculturalidad en Estados
Unidos y Colombia.

Leidy Yamile Castañeda Rincón

Eliana Carolina Murcia Ortiz

Eliana C. Murcia Ortiz Y Leidy Y. Castañeda Rincón, Especialización Gerencia de
Recursos Humanos, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Profesora: Diego Rafael Roberto Cabrera Moya

Bogotá D.C., Octubre de 2014

CONTENIDO

CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	6
INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS	9
INFLUENCIA DE LOS CAMBIOS SOCIOCULTURALES EN LAS ORGANIZACIONES	10
LA GESTIÓN DE LA MULTICULTURALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	17
DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	27
TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES MULTICULTURALES	34
TRABAJO EN EQUIPO EN ORGANIZACIONES MULTICULTURALES EN ESTADOS UNIDOS Y COLOMBIA	38
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias de grupos y equipos de trabajo	28
---	----

INTRODUCCIÓN

La globalización cada vez ha hecho que los mercados sean más integrados a nivel mundial, haciendo que la economía de los países dejen de lado su individualidad, conllevando a que los países modifiquen políticas, basándose principalmente en el desarrollo económico, afectando igualmente el desarrollo social (Infante D, 2011); con la globalización se han visto inmersas las organizaciones en una serie de cambios que se han presentado, no solo en los mercados tanto de bienes como de servicios, sino en su interacción con el entorno y en las dinámicas internas de las organizaciones, viéndose obligadas también a modificar y replantear sus políticas internas, su cultura organizacional e incluso su metodología de trabajo.

Dentro de los cambios que se han visto en las organizaciones, se puede evidenciar que la multiculturalidad y el fenómeno migratorio de las personas ha hecho que día a día en una organización, interactúen personas de diferentes regiones, culturas, creencias e incluso países, haciendo que cada vez sea más compleja la interacción, entre quienes conforman las organizaciones; justamente el trabajar en equipo se ha vuelto un tanto más complejo que antes, puesto que no solo se trata de hacer que un grupo de personas unan fuerzas para lograr un objetivo en común, sino hacer que personas con diferentes creencias, culturas, hábitos, costumbres se reúnan, logren un objetivo en común y se mantengan. La complejidad de trabajar con equipos multiculturales es retener y mantener.

Esta clase de fenómenos se están volviendo más comunes en las organizaciones, debido a la globalización y al desarrollo económico de los países, ya

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

no solo teniendo en cuenta el intercambio cultural al interior de un país, sino también el intercambio cultural entre personas de diferente nacionalidad.

En un país como Colombia, especialmente en ciudades principales, es muy común ver como en una organización interactúan diferentes personas que vienen de distintos lugares del país, trayendo consigo su cultura regional, pero también se está empezando a dar migración de personas de otros países, principalmente de países como Venezuela, Ecuador, Perú y demás países de la región andina.

En países centrales esta “mezcla” cultural es aún más frecuente y se ve a mayor escala, teniendo en organizaciones personas con nacionalidades no solo de países cercanos, sino de cualquier parte del mundo; este fenómeno se da principalmente por el desarrollo económico, industrial y político que se vive en dichos países centrales, claramente se da a mayor nivel, a comparación de los de periferia (Infante D, 2011), los cuales tienen un menor desarrollo económico.

El presente estudio se basa justamente en esa apreciación; queriendo realizar un paralelo entre organizaciones de un país central como Estados Unidos y uno de periferia como Colombia, analizando las características del trabajo en organizaciones de dichos países.

OBJETIVOS

Objetivo General

Presentar un estudio comparativo de las características del trabajo en equipo en las organizaciones, analizadas desde la óptica de la multiculturalidad en Estados Unidos y Colombia.

Objetivos Específicos

- Determinar los efectos que han generado los cambios socioculturales en la gestión de las organizaciones a nivel mundial
- Establecer la influencia de la multiculturalidad en las organizaciones de Estados Unidos y de Colombia
- Analizar el concepto de trabajo en equipo organizacional
- Identificar las características de trabajo en equipo en las organizaciones multiculturales.
- Relacionar las características del trabajo en equipo en las organizaciones multiculturales en Estados Unidos y Colombia

INFLUENCIA DE LOS CAMBIOS SOCIOCULTURALES EN LAS ORGANIZACIONES

Revolución Industrial

A partir de la segunda mitad del siglo XVIII, se han vivido una serie de cambios en la economía, la sociedad, la industria, las organizaciones, la interacción de las personas, la tecnología y las comunicaciones en todo el mundo.

Diferentes historiadores han señalado que ha habido por lo menos dos revoluciones que han marcado significativamente la historia de la humanidad, a partir de los cambios ocurridos en la industria y la economía (Castells, 1999); la primera de las revoluciones se dio en el siglo XVIII, a raíz de la aparición de la máquina de vapor y la industrialización de las empresas; la segunda se da en el siglo XIX ocasionada por el desarrollo de la electricidad, lo que hizo más eficiente a las máquinas, la evolución de las comunicaciones y del transporte.

Dichas revoluciones generaron modificaciones incluso en la forma de pensar y de interactuar entre las personas, no solo al interior de las organizaciones, sino también a nivel social y cultural. Con la llegada de la máquina a los lugares trabajo, se fueron remplazando muchas labores que anteriormente se realizaban manualmente y que habían prevalecido por generaciones, generando con esto reducción en costos y tiempo, a su vez incrementando la productividad y por ende la rentabilidad de las organizaciones (Chávez, 2007), pero en muchas ocasiones modificando y alterando las tradiciones de los pueblos.

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

Organizacionalmente estas revoluciones condujeron a la creación de grandes corporaciones industriales que buscaban ampliar los mercados, ser más competitivas y rentables, considerando el valor de los productos según el costo de producción y la cantidad de trabajo que se hubiera requerido para realizarlo, pero el incremento de capital dependía del no reconocimiento justo del trabajo a quienes lo ejecutaban; lo que generó que se presentara una doble moral en cuanto al enriquecimiento de unos a causa del esfuerzo de otros, desembocando en huelgas y en protestas constantes en las industrias; esta clase de situaciones conllevaron a las organizaciones a buscar mejorar las condiciones de los trabajadores, enfocándose principalmente en el bienestar individual y colectivo, para lo cual la gestión se enfocaba en procesos como control de producción, contratación y remuneración (Calderón Hernandez, Alvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006).

También a nivel social, al presentarse tantos cambios en el entorno laboral, fueron surgiendo una serie de necesidades que antes no existían o que no eran tan relevantes para las comunidades, tales como la necesidad de aprender oficios o actividades que si requiriesen de las personas, generándose la especialización de la mano de obra; de igual manera se creó un concepción de productividad asociada únicamente a lo industrial, lo que forzó a que se diera un desplazamiento de labores agrícolas a labores manufactureras y la migración de personas de lugares rurales a lugares urbanos en búsqueda de oportunidades laborales mejor remuneradas y compensadas, entre otra serie de cambios socioeconómicos que esto fue trayendo.

A inicios del siglo XX, se dieron una serie de conflictos sociopolíticos, principalmente en Europa, Asia y Estados Unidos, que afectaron directamente la economía mundial y la forma en la que las organizaciones interactuaban de manera interna con sus trabajadores, como externa con el mercado. Durante los primeros 30

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

años de este siglo, el valor de la mercancía ya no dependía del costo de producción, sino del costo de los salarios, en este periodo la fuerza de trabajo era regulada por el mercado y la mayor preocupación estaba en buscar la eficiencia en la producción, lo que conllevó a que las organizaciones buscaran mejorar las condiciones del trabajo; es así, como la administración en las organizaciones cambia y pasa a tenerse una administración científica, con medición de tiempos en las labores ejecutadas, replanteamiento en la remuneración, especificaciones en la selección de personal, entrenamiento en la ejecución de tareas y supervisión constante al trabajador, redefiniéndose así las relaciones entre el trabajador y el empresario (Calderón Hernandez, Alvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006).

Así mismo, con la generación de estos cambios y la premura de suplir las nuevas necesidades que se iban formando en los mercados, se crearon nuevos mecanismos que agilizaban las comunicaciones y el transporte de personas y mercancías, lo que conllevó a un desarrollo de medios de comunicación, creación de medios de transporte más ágiles y eficientes y a su vez a un desarrollo tecnológico que se dio alrededor de los años 70, lo que también revolucionó las organizaciones y las comunidades en general, pues permitió que se diera un crecimiento acelerado en la economía (Castells, 1999), y por ende un mayor desarrollo urbano; con la generación de tecnología y el desarrollo de las comunicaciones, se han acortado distancias permitiendo manejar información más eficiente, utilizando herramientas tales como el teléfono, el correo electrónico, el fax, las videoconferencias, entre otros.

Con el paso del tiempo las fronteras se han abierto, pues con el incremento de la producción se generó una saturación en los mercados locales que han conllevado a interactuar con mercados internacionales e incluso a modificar las

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

culturas de los pueblos según las necesidades de producción y consumo (Chávez, 2007), permitiendo de esta manera una apertura económica globalizada y una cadena de producción a nivel mundial, haciendo que cada vez sea más fácil la interacción con personas de otros países. Este fenómeno ocasionó la participación del Estado, con el fin de regular las relaciones entre los países, pero también las relaciones internas, dando lugar a la participación de trabajadores, mediante la conformación de sindicatos.

La Globalización en las Organizaciones

Al abrirse los mercados a nivel mundial, ya sea para la obtención de materias primas, la elaboración de productos y/o servicios o para el consumo mismo, se ha generado una interacción entre países con culturas diferentes, lo que ha conllevado a que los pueblos intercambien, adapten e incluso replanteen, hábitos, costumbres, necesidades y políticas que le faciliten dicha interacción; al igual que la gente, las organizaciones también han tenido que modificarse para adaptarse a este mercado global, en muchas ocasiones esto implica aliarse con otras entidades, transformar su actividad económica, su forma de trabajo, sus procesos e incluso cambiar su lugar de funcionamiento (Infante D, 2011).

Dentro de los cambios ocurridos al interior de las organizaciones, también está la percepción del trabajador, en donde se le ve a éste no solo como un ser con necesidades básicas, sino como un ser social que constantemente se encuentra en búsqueda de reconocimiento, de participación y de interacción con otros (Calderón Hernández, Alvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006); esto sumado al cambio en la metodología de productividad, pasando de un sistema por operaciones a uno por

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

procesos, en donde el trabajador ya no solo tiene a cargo una labor específica y aislada, sino que forma parte de una cadena de producción, propiciando el trabajo en grupo y el cooperativismo. Al cambiar la metodología de trabajo, el sistema de supervisión también se vio modificado, pasando a revisarse el proceso no a la persona. Administrativamente con esto la organización comienza a enfocarse en la generación de programas que conllevan a motivar al trabajador y a generar lealtades para con las empresas.

La globalización ha hecho, no solo que se den estos cambios, sino que también la economía se modifique, marcando claramente una diferencia entre países centrales y países de periferia, los primeros son quienes generan tecnología, manejan el capital y debido a esto manejan los mercados; los segundos, son los mayores consumidores de los productos generados por los países centrales, pero que también forman parte de la cadena de producción, debido al bajo costo de mano de obra.

Este fenómeno de globalización y de polarización entre países centrales y de periferia, ha traído consigo otras consecuencias a nivel social, como lo es la migración de personas no solo de una región a otra, en un mismo país, sino de una nación a otra, en busca de nuevas oportunidades, nuevas experiencias e incluso por la necesidad de conocer y aprender de otros.

Fenómeno Migratorio

La migración de las personas básicamente se presenta por motivaciones económicas y se da por los cambios y revoluciones industriales, por el exceso de oferta laboral en algunas regiones y exceso de demanda en otras, por problemas de

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

seguridad social, hambrunas, guerras, natalidad y mortalidad en pueblos, entre otros factores que conllevan a la búsqueda de una “mejor” calidad de vida, obligando a que se den migraciones de personas de una región a otra e incluso de una nación a otra.

Socialmente, este fenómeno migratorio, se ve principalmente en personas jóvenes y adultos, con edades comprendidas entre los 15 y 40 años (Williamson, 2005), edades que son consideradas productivas y que fácilmente logran vincularse laboralmente de manera formal e informal.

Cuando se presenta este fenómeno migratorio se corre el riesgo de que el número de población de jóvenes en el país receptor aumente, pero con el paso del tiempo el número de la población mayor también se incrementa y quienes iniciaron siendo jóvenes van envejeciendo lo que ocasiona que el fenómeno migratorio no cese y por el contrario se agudice, haciendo que la migración sea cada vez más frecuente, que el tiempo de permanencia en un lugar sea corto y se desfavorezcan las ofertas laborales y por ende se afecte la calidad de vida de las personas.

De igual manera el volumen de gente migrante, ocasiona que los gobiernos generen políticas que le permitan controlar tanto la población que sale como la que ingresa a un país, con políticas de permanencia, de visita e incluso de trabajo, buscando velar por el beneficio individual del migrante, como de la población en general y en especial por buscar una equidad social.

Al darse esta clase de situaciones, es más frecuente que converjan personas de diferentes nacionalidades en organizaciones que se encuentran ubicadas especialmente en ciudades principales con un mayor desarrollo económico e industrial, afectando de esta manera la forma de interrelacionarse, de administrar el personal e incluso de trabajar.

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

Las personas se ven afectadas por las organizaciones, pero éstas a su vez se ven influenciadas por las personas con las que se relacionan, bien sean trabajadores, clientes, proveedores y dueños. Cada una de las personas con las que se interactúa en una organización cuenta con una serie de saberes, creencias, hábitos, comportamientos y conductas aprendidas socialmente, que identifican la cultura social en la que se han desenvuelto, factores que frecuentemente son empleados o modificados para la adaptación al entorno laboral.

Teniendo en cuenta el fenómeno migratorio, producto de la globalización, las organizaciones se han visto obligadas a cambiar su forma de trabajar, flexibilizando y automatizando sus procesos de producción, enfocándose en metodologías de trabajo más participativas encaminadas a la calidad (Calderón Hernandez, Alvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006), conllevando a mejorar la participación, el compromiso y el trabajo en equipo de los colaboradores; de esta manera la gestión de la organización está fundamentada en apoyar los objetivos del negocio y en generar una cultura organizacional competitiva; pero al darse el factor migratorio, en una misma organización pueden interactuar personas de culturas diferentes, lo que hace compleja la relación interpersonal, el establecimiento de valores corporativos, la identificación de comportamientos e incluso de comunicación al interior de éstas, convirtiéndose de esta manera, la multiculturalidad, en un reto para la administración del personal.

LA GESTIÓN DE LA MULTICULTURALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Antropológicamente, la cultura es definida como el conjunto de prácticas que tienen en común grupos de personas que demográficamente se encuentran ubicadas en un mismo lugar de referencia; dichas prácticas involucran factores sociales como hábitos, dialecto, mecanismos de comunicación entre otras; factores económicos como métodos de negociación, comercialización, intercambio económico y factores religiosos como creencias y rituales, que se han ido construyendo históricamente a raíz de la interacción de la misma comunidad.

La cultura es un proceso que constantemente se va construyendo y redefiniendo, a través de la interacción de las personas con el entorno, partiendo principalmente de las vivencias, la evolución de la tecnología, la interacción con otras culturas y las variaciones en la comunicación, lo que quiere decir que es un proceso constante y dinámico.

A causa de la globalización es más frecuente que se dé la interacción de personas provenientes de diferentes culturas en una misma organización, lo que hace que la redefinición de signos, símbolos y estilos de vida sea mucho más rápida y pluralizada, e incluso en muchas ocasiones las diferencias vayan siendo menos marcadas.

En este proceso de migración y desplazamiento de personas, se han incluso fusionado culturas, en donde el grupo más dominante en la interacción, tiende a ser el que marca y define los rasgos principales y más notorios de los estilos de vida de las personas de los nuevos grupos; esto no quiere decir que los rasgos dominantes sean los mejores o los más sanos para el desarrollo social, sino que son los que se

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

adoptan por ser los más frecuentes, más vistos, mas practicados o por que pertenecen al grupo más grande.

Estas mezclas de culturas han generado un desvanecimiento principalmente de los rasgos notorios, aspecto que puede llegar a ser considerado como desculturización de los grupos, pero que para el autor Denys Cucho, puede incluso ser un factor favorable en el desarrollo y evolución de las culturas mismas (Cucho, 2004):

...no como un fenómeno ocasional de efectos devastadores, sino como una de las modalidades habituales de la evolución cultural de cada sociedad. En tal sentido antropológico, la aculturación no es vista y comprendida como pérdida irreparable, sino como transformación de los modos de vida y de pensamiento de los inmigrantes, y no significa necesariamente desculturación.

Cuando interactúan diferentes personas con culturas distintas, es habitual que se presenten mecanismos de defensa que buscan principalmente evitar el dominio de una cultura más fuerte y arraigada sobre otra un tanto más débil, mecanismos tales como agresividad, rechazo y adopción incluso de posturas provocadoras; pero esto es relativo, teniendo en cuenta principalmente el lugar en donde converjan las personas; generalmente si es un país central el proceso de adaptabilidad es mucho mayor dado que el volumen de migrantes es más frecuente y habitual, en cambio, en un país de periferia la resistencia a cambiar y adaptarse a otro entorno es un tanto más notoria; al igual que esto ocurre en la interacción social, también ocurre en el momento en el que en una organización interactúan poblaciones multiculturales; sin embargo en esta situación la cultura que tiende a ser predominante es aquella en la

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

que se desenvuelva la compañía, teniendo claro el trabajador que debe ser éste el que modifique su comportamiento para adaptarse a la compañía; sin embargo no deja de ser un factor complejo de abordar por las organizaciones.

Estas se han visto evocadas a modificar sistemas internos de comunicación, metodologías de trabajo, e incluso sus propios valores, redefiniéndolos a fin de tomar aspectos positivos de cada uno de los miembros de la organización alineándolos al cumplimiento de los objetivos corporativos y potencializándolos para subsistir en un entorno globalizado (Fajardo, 2007).

Con los altos niveles de competitividad en el mercado, en los que se han visto sumergidas las empresas en la actualidad, la exigencia del entorno es mucho mayor en cuanto a la calidad de los bienes y/o servicios que ofrecen, por tanto se hace indispensable direccionar a todos los miembros de la organización al cumplimiento de los objetivos del negocio; para esto, el comprender que las personas juegan un factor fundamental, es vital en el proceso de adaptabilidad (Chiavenato & Villamizar, 2002):

Cambiar el hardware es cambiar el contexto y no el contenido del trabajo. Se cambia una empresa a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización. Y aquí el área de RH consigue prestar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente.

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

Multiculturalidad en Estados Unidos

Estados Unidos es considerado un país central, con una economía importante y por tanto una nación que brinda oportunidades laborales, es por esto, que es uno de los países en donde el volumen de personas inmigrantes es muy alto; en dicho país es fácil encontrar personas de distintas nacionalidades, que se han desplazado en búsqueda de realizar sus proyectos personales, mejorar su calidad de vida e incluso obtener una mejor remuneración.

Teniendo en cuenta el volumen de personas extranjeras que ingresan a este país, a lo largo de la historia se han generado una serie de políticas y leyes que buscan controlar el número de inmigrantes.

El Acto de Inmigración de 1965... abolió las cuotas de inmigrantes, eliminó los límites del número de visas por país de origen, cambió los criterios de elegibilidad de los emigrantes y favoreció la unificación familiar. Posteriormente, en 1986, el Acto de Reforma y Control a la Inmigración le otorgó residencia permanente a aquellos inmigrantes que hubiesen llegado a los Estados Unidos antes de 1982... No obstante, este Acto también impuso sanciones monetarias a los empleadores que contraten personas sin permiso para trabajar (Cárdenas & Mejía, 2006).

Sin embargo el estado ha buscado controlar la población de inmigrantes al país, principalmente de aquellos que ingresan de manera ilegal, por lo que en 1990, se crea la Ley de Inmigración, la cual enumera las categorías para el otorgamiento de visas principalmente por lazos familiares y por empleo; el 96 se dictó un Acto a la Reforma de Inmigración y Responsabilidad de la Inmigración en donde se

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

establecen las razones por las cuales se puede deportar a un inmigrante. Sin embargo todas estas disposiciones no han frenado el interés de los extranjeros por ingresar y residir en éste país.

Estados Unidos es un país multicultural, en donde convergen personas de todo el mundo; es por esto que para el inmigrante, es más fácil interactuar con personas que se encuentran en su misma condición, incluso provenientes de naciones totalmente distintas, por que independientemente de sus costumbres, comparten vivencias similares, motivaciones y problemas tales como la barrera del idioma, la distancia de los familiares, el enfrentarse a nuevas prácticas sociales y el aprender sobre culturas diferentes; esta clase de situaciones hace que las personas estén más dispuestas a aceptar los cambios y sean más tolerantes a la pluralidad de costumbres, generando fácilmente redes sociales propias, que le brinden sensación de apoyo (Contreras Soto, 2009).

Por el contrario, para el norteamericano, la forma de relacionarse está polarizada, basada principalmente en un historial político; por un lado están las personas con un pensamiento liberal que están de acuerdo con la multiculturalidad, con los cambios, con la generación de políticas que permitan la interacción con otras culturas y por otro están los que son más conservadores, que se muestran apáticos a la mezcla de culturas y que defienden su identidad, rechazando al inmigrante, viéndolo como una amenaza a sus creencias.

Culturalmente, en Estados Unidos, se han generado creencias y prejuicios alrededor de las nacionalidades, lo cual ha sectorizado en cierta medida el mercado laboral. Por un lado la oferta de trabajo para el inmigrante está dada principalmente en labores de mano de obra descalificada, que requieren fuerza o simplemente que son operativas, las cuales la demanda de norteamericanos no supe, principalmente

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

en sectores agrícolas, industriales, de comercio y de servicios; en segunda instancia la tradición laboral también ha sectorizado las áreas de trabajo, por lo que no es raro encontrar personas procedentes de china trabajando en restaurantes o latinos en labores agrícolas y de construcción o cubanos en labores de servicio al cliente, entre otras (Contreras Soto, 2009).

A nivel organizacional, las empresas y el sector laboral también se han visto influenciados por la globalización y por ende por los fenómenos migratorios que se han dado a través de la historia. Durante mucho tiempo, y desde el siglo XIX, en Estados Unidos, la administración de las organizaciones estuvo dada bajo los principios del Fordismo, una de las teorías administrativas más relevantes que influenció a todo el mundo, esta teoría se acuñó principalmente por la forma de producción que se usaba en la Ford, empresa automovilista, la cual mantenía una serie de políticas tendientes a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo, a generar un proceso de manufactura en masa, a incrementar el capital y crecimiento de grandes corporaciones, lo cual se vio favorecido con el incremento de personas emigrantes a este país, puesto que esto generó una mayor fuerza de trabajo la cual contaba con una serie de necesidades que eran más fáciles de suplir, principalmente brindándosele al trabajador condiciones básicas como estabilidad laboral y un sueldo fijo.

Sin embargo con el tiempo las organizaciones han pasado a tener otros modelos administrativos, que han generado mayor flexibilidad en los trabajos; este fenómeno se da debido a la globalización económica y a diferencia de otros países, en Estados Unidos, hace referencia principalmente a la forma de distribuir el trabajo, a las horas de trabajo e incluso a la estructura salarial de modo tal que estas se ajusten a las fluctuantes económicas de los mercados, haciendo más rentables las

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

organizaciones y generando mayores posibilidades de trabajo, a cambio de sacrificar la estabilidad y la seguridad en los empleos.

La multiculturalidad en las organizaciones ha facilitado que se de este proceso de flexibilización, principalmente porque la forma de pensar de las personas que llegan de otros lugares del mundo es menos rígida y están más dispuestos a los cambios y a adaptarse a las condiciones de trabajo que brinda el mercado local, por otro lado, esta forma de trabajo le permite a las personas tener también diversidad de labores las cuales contribuyen a mejorar sus condiciones económicas y en cierta medida el suplir sus necesidades básicas, así como a alcanzar los objetivos por los cuales decidieron emigrar a Estados Unidos.

En cuanto a la legislación laboral, se han creado leyes que le permiten al inmigrante tener un empleo y disfrutar de los beneficios de éste, tales como derecho a un salario mínimo, a transporte y alojamiento en algunos casos, así como el organizarse en sindicatos. El inmigrante en Estados Unidos, tiene los mismos derechos sin importar su condición o su permiso para trabajar, sin embargo el estatus del inmigrante puede generar diferencias significativas principalmente en cuanto a la remuneración, a las condiciones y al trato, en especial teniendo en cuenta que quienes se encuentran de manera ilegal trabajando, difícilmente hacen ejercer sus derechos por temor a ser deportados a su país de origen y así ver terminado su “sueño”.

Multiculturalidad en Colombia

A lo largo de la historia, Colombia ha vivido una serie de conflictos sociopolíticos, que han llevado a intensificar el fenómeno migratorio, las personas se han visto

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

obligadas a desplazarse y radicarse en las principales ciudades del país e incluso a migrar a otros países especialmente a Venezuela, Ecuador, Estados Unidos y España (Cárdenas & Mejía, 2006), en búsqueda de mejores condiciones económicas, de nuevas oportunidades de empleo, e incluso de seguridad pública.

El conflicto interno en Colombia ha afectado de manera directa el desarrollo económico en el país; diversos estudios (Saavedra, 2013) referentes al tema, han reflejado que en las décadas de los 80, 90 e incluso hasta el año 2003, se llegó a los puntos más altos en el índice de conflicto interno y a su vez durante esos mismos periodos se dieron los índices más bajos en la economía, lo cual se vio reflejado en una exagerada inflación en la variación de los precios de la canasta familiar.

Por otro lado, y a la par del incremento en la inflación, el conflicto armado también generó una mala imagen del país en el extranjero, lo que ocasionó que la inversión en Colombia y el número de personas emigrantes al país también se redujera considerablemente. Esta clase de situaciones denotan una inestabilidad a nivel financiero, lo que por ende afecta de manera directa a las organizaciones en Colombia.

A partir del año 1990, el país sufre una serie de cambios encaminados a una apertura económica internacional, que buscaba favorecer la economía interna, procurando con esto disminuir las importaciones y aumentar la producción industrial para favorecer la exportación de productos; sin embargo durante los primeros años de este proceso, los resultados fueron contrarios, pues al realizar acuerdos de comercio internacionales, al reducirse aranceles y al establecerse reformas para permitir dicha apertura, lo que se logró fue un aumento en las importaciones, mientras que las exportaciones fueron reprimidas.

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

Las condiciones de economía del país han hecho que se dé el desplazamiento y debilitamiento del sector agrícola, llevando a que las personas busquen mejorar sus condiciones en lugares urbanos, principalmente en ciudades capitales, incrementando de esta manera la demanda de trabajadores la cual cada vez es más difícil de suplir, obligando a las personas a buscar nuevas fuentes de ingreso, y a las organizaciones a generar cambios en las relaciones obrero-patronales.

Debido a todo esto, las organizaciones han vivido un fenómeno migratorio, principalmente regional, en donde han tenido que convivir con personas con diferentes rasgos culturales provenientes de distintas regiones del país, mientras que la inmigración de personal extranjero ha sido mucho más reducida, con índices muy bajos.

A Colombia a lo largo de la historia, han llegado extranjeros de diferentes lugares del mundo (Cárdenas & Mejía, 2006), que por su baja cantidad han creado una serie de colonias, radicándose en zonas específicas del país; los libaneses se radicaron principalmente en Barranquilla y en diferentes lugares aledaños al río Magdalena, allí se dedicaron a realizar labores de comercio; los judíos en Cali, Bogotá y Barranquilla y se dedicaron a realizar labores de artesanías autóctonas de su cultura y a venderlas; los japoneses en el Valle del Cauca formaron empresas productivas y exitosas.

Al crearse estas colonias cerradas, la interacción con personas colombianas a nivel laboral realmente son bajas, dándose de esta manera el intercambio cultural por el “día a día”, por el intercambio comercial y por la interacción social, mas no por las relaciones laborales.

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

A partir del año 2003, en Colombia se da inicio a un periodo de reacomodación económica, lo que generó una sensación de bienestar y de estabilidad reflejándose en el incremento de personas inmigrantes al país, principalmente de Venezuela, Ecuador y Estados Unidos, así mismo la inversión extranjera se hizo más notoria; las razones de los migrantes a Colombia, son: principalmente por la cercanía, por los bajos costos de movilización, el idioma, las culturas similares, y en el caso de Estados Unidos, por los lazos económicos, políticos y sociales que siempre han existido entre los países, así mismo teniendo en cuenta que estos países han sido receptores de colombianos, no son ajenos a la cultura y a sus costumbres.

Teniendo en cuenta que el número de inmigrantes ha aumentado y que ya nos son colonias pequeñas con características propias y arraigadas, éstos han ingresado a formar parte de la fuerza laboral en el país, desempeñándose principalmente en sectores de comercio, restaurantes, hotelería y de servicios.

La legislación laboral en Colombia, está basada fundamentalmente en el principio de la igualdad, por tanto todas aquellas personas extranjeras que se encuentren trabajando en Colombia y que cuenten con el permiso pertinente expedido ante el Ministerio de Relaciones Exteriores para tal fin, podrán disfrutar de derechos laborales tales como el celebrar un contrato de trabajo, el pago de salarios, la afiliación al sistema general de seguridad social, el pago de prestaciones sociales, disfrutar de un periodo de vacaciones y el derecho a afiliarse a una asociación o sindicato (Trabajo, 2014).

DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

Trabajo en Equipo

En la actualidad las organizaciones están en la obligación de generar estrategias de concentración para retener a sus mejores empleados y así generar mayor valor agregado a través de sus colaboradores; la motivación es parte fundamental para incentivar el rendimiento y perfeccionamiento de las actividades. Es por esto, que la organización del trabajo en equipo es un aspecto importante, que brinda un aporte esencial para implementar con éxito un sistema de gestión en un área determinada, ya que permite alcanzar la participación y el compromiso de los miembros de la organización en el logro de los objetivos propuestos.

Uno de los aspectos más importantes a la hora de organizar el trabajo en equipo, es definir metas en común, para así involucrar a los miembros de la organización a través de la integración de equipos de trabajo, creando un lazo de responsabilidades conjuntas hacia los resultados. Esto resulta ser una actividad desafiante pues se pretende enlazar actividades que involucran seres humanos y al mismo tiempo sus responsabilidades.

La definición sobre trabajo en equipo emitido por el diccionario de la real academia como dos o más personas que trabajan para lograr una meta común o compartida, se queda corta a la hora de analizar variables importantes en el desarrollo del trabajo en equipo. No es suficiente reunir un grupo de gente para realizar una actividad, esto limita la conceptualización de palabras claves como meta, comunicación, coordinación, compromiso, colectividad, entre muchas otras,

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

resultando relevante el comparativo realizado por José Luis Trechera, entre grupos y equipo de trabajo (Trechera, 2003).

Tabla 1: Diferencias de grupos y equipos de trabajo

<i>Grupo</i>	<i>Equipo de Trabajo</i>
1. Solo existe un interés común	1. Tienen una meta definida
2. El trabajo se distribuye en partes iguales	2. El trabajo se distribuye según las habilidades y capacidades personales o bien dando posibilidad al desarrollo de nuevas habilidades.
3. Cuando alguien termina la tarea se puede marchar. Una vez terminado el trabajo individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe la obligación de ayudar a todos.	3. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar los resultados. Si alguien termina una parte ayuda a recoger información o mejorarla a otros miembros del equipo, o se buscan nuevas funciones mientras el trabajo no esté terminado.
4. Puede existir o no un responsable o coordinador.	4. Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avances parciales a todo el equipo.
5. Los logros se juzgan independientemente para cada miembro.	5. Los logros son mérito de todo el equipo.
6. No existe necesariamente un nivel de compromiso.	6. Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo por los resultados
7. Las conclusiones son personales, pueden existir varias.	7. Las conclusiones son colectivas
8. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan pero ignorantes en el contexto	8. Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

9. No existe un estilo, una cultura, un sistema de valores o mística.	que pueden incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje
10. No es necesaria la autoevaluación.	9. Se crea una práctica de valores: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal.
	10. La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo en equipo

Analizado desde la óptica de recursos humanos este paralelo presentado por José Luis evidencia la evolución y de igual forma la importancia que tiene el ser humano en el desarrollo de las organizaciones, puede decirse entonces que las personas son piezas clave e indispensables dentro del objeto principal de la organización.

Según el reconocido especialista (Katzenbach, 2000), el trabajo en equipo puede considerarse como el "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida". Es importante destacar que la construcción de un equipo de trabajo es una habilidad primordial para los gerentes de la actualidad, no se requiere de gerentes que se encarguen de delegar funciones, sino gerentes con capacidades de liderazgo, conocimientos y habilidades para dirigir y administrar el conocimiento y capacidad de sus colaboradores. De esta forma el personal como equipo de trabajo y de forma individual debe estar en la capacidad para reaccionar y entregar respuestas de manera individual y grupal.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, cabe resaltar la siguiente definición:

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

Un equipo de trabajo es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial. La ventaja principal de los equipos de trabajo está en que las decisiones a las que llega el grupo tienden a ser superiores, en relación a las decisiones tomadas individualmente. Además, los gerentes deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y delegarla en el equipo, para asegurar de este modo que el enfoque tenga legítimas posibilidades de triunfar. A algunos gerentes les resulta difícil ceder ese control (Hughey, 1997).

Tener sentido de pertenencia con la organización que ha depositado confianza y espera los mejores resultados por parte de sus colaboradores, es la esencia del trabajo en equipo, según el aporte realizado por Nicky Hayes; la delegación de competencias consiste en encomendar la responsabilidad en los equipos de trabajo para que puedan concentrarse en sus labores sin que tengan que estar dirigiéndose continuamente a los niveles superiores dentro de la organización; esto supone darles a los equipos la autoridad necesaria para tomar decisiones día a día sobre su trabajo y otorgarles el poder suficiente para que se aseguren de que las cosas se hacen correctamente (Hayes, 2003).

Existe una ola actual sobre el interés por el trabajo en equipo, lo cual se puede observar en diversos aportes como el concepto de Davis & Newstrom, quienes dicen que: “son por lo menos cuatro los ingredientes que contribuyen al desarrollo del trabajo en equipo: ambiente sustentador, habilidades adecuadas para los requisitos de roles, objetivos de orden superior y recompensas de equipo” (Davis

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

& Newstrom). Es decir, que donde solo se piensa en beneficio para la organización y no se tiene en cuenta al empleado difícilmente se puede hablar de trabajo en equipo.

Normalmente el empresario en Colombia considera que pagar un salario alto con relación a la media del mercado, es innecesario y que solo ayuda a aumentar los gastos, reflejándose en el estado de resultados de la empresa. Por ello optan por pagar salarios que preferiblemente estén en la media o por debajo de ella (entendiéndose por media el salario normal que se paga a un empleado o colaborador en unas condiciones normales y en una empresa del mismo tipo o nivel, de acuerdo con su formación profesional), de esta manera, los gerentes pueden probar a través del resultado, las estrategias que han aplicado para reducir los gastos, es decir pagar sueldos bajos; este factor puede afectar la aplicación del trabajo en equipo, en lo referente a la satisfacción que siente el empleado por el sueldo que recibe (Ardila, 2002)..

Equipos De Alto Desempeño

Sin duda alguna el entorno actual de las organizaciones, su rápido crecimiento y los cambios a los que se ven sometidas exigen que la productividad, la competitividad y la calidad de trabajo se conviertan en factores clave de éxito de la misma; es aquí donde el papel del trabajo en equipo se convierte en base fundamental en la construcción de equipos de alto desempeño, lo cual en la actualidad causa gran impacto en las organizaciones.

La eficacia en equipos de trabajo se considera como uno de los valores fundamentales de las empresas que producen buenos resultados. De este modo,

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

resulta fácil y frecuente el que una empresa manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, y más aún, que obtengan un buen desempeño.

Algunas empresa usan el termino de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirán como un verdadero equipo (Katzenbach, 2000), esto resulta bastante engañoso, ya que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal.

Los equipos de alto rendimiento, ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales (Gautier & Vervisch, 2001), en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. Por último, equipo de alto desempeño también podría definirse como aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

El trabajo en equipo y los equipos de alto desempeño permiten que exista la generación de diversas instancias de participación y el desarrollo de todo un sistema asociado a la comunicación, permiten la revisión de estrategias y comportamientos de cada uno de los sistemas de la organización fortaleciendo la visión de la empresa y evitando que los esfuerzos se desvíen hacia otras áreas o líneas de acción.

Un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación. En casi todos los demás aspectos, los equipos de alto rendimiento pueden variar, pueden convertirse en uno de alto rendimiento si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante” (Pérez & Azzollini, 2013).

Trabajo En Equipo Vs Equipos De Trabajo

Al momento de llevar a cabo los diferentes procesos organizacionales, de manera directa e indirecta se hace necesario tocar el tema del trabajo en equipo. Por un lado el trabajo en equipo constituye una forma de abordar problemas que requieren de una dinámica especial, caracterizada por la acción combinada de varias personas poseedoras de conocimientos particulares que se articulan en un proceso de trabajo tendiente a la ejecución de tareas para alcanzar una meta u objetivo.

El equipo de trabajo es una unidad organizada y orientada hacia el logro de una tarea común, constituida por un número indeterminado de personas que adoptan papeles y funciones, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y habilidades para conducir el proceso dentro de un ambiente de respeto y confianza.

La relación existente entre los conceptos anteriormente relacionados, muestra que las organizaciones son totalmente diferentes, con objetivos, proyectos, pensamientos y cultura organizacional diferenciadores los unos de los otros, es por esto que “el Trabajo en equipo se convierte en una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía; es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen una cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura” (Cortes, 2013).

TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES MULTICULTURALES

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Hasta hace poco la manera de organizar el trabajo se daba de manera individual; en la actualidad es indispensable que dos o más trabajadores interactúen entre sí para conseguir resultados conjuntos.

La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características.

Existen muchas controversias con relación al ejecutar actividades a través del trabajo en equipo, en la actualidad se ve como un estilo de trabajo diferente activo, el cual requiere de disciplina y compromiso. Los directivos y los altos cargos de las empresas recurren al trabajo en equipo por una única razón (Katzenbach, 2000): “porque cuando funciona, funciona muy bien”, existen organizaciones que cambiaron completamente con solo modificar sus prácticas pasándose al trabajo en equipo.

En una organización que normalmente emplea el trabajo en equipo, frecuentemente sus resultados son más eficaces, hay menos estrés y el personal realiza mejores contribuciones a su trabajo, los empleados son más fieles a su empresa, no piden tantos días de baja por enfermedad, contribuyen con nuevas

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

ideas e intentan mejorar su manera de trabajar, el resultado es que la organización funciona mejor internamente, ahorran dinero y es más competente.

Es indiscutible, que organización y trabajo en equipo, son conceptos inseparables, pero lo que sí se debe profundizar es en el cómo mejorar la eficiencia de estos equipos. Los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las ejecutan; igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos de la organización, dependen mucho de los esfuerzos de sus participantes.

La necesidad de reducir costos y las nuevas tendencias laborales, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Es muy beneficioso trabajar en equipo, “ya que dos cabezas piensan mejor que una”, es importante tener claro lo que se quiere lograr, para que el equipo funcione bien, además saber qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo. Cabe destacar que el trabajar en equipo disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.

Trabajo En Equipo En Organizaciones Nacionales E Internacionales

Con la globalización las organizaciones han ajustado su metodología de trabajo, para hacer que los grupos de personas se alineen al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a su vez se generen menos costos y mayor rentabilidad,

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

conllevando a una flexibilidad laboral, lo que hace que trabajar en equipo se vuelva cada vez más complejo.

Para lograr que se trabaje en equipo y se alcancen los objetivos, es importante desarrollar en las personas habilidades adaptativas, de comunicación, coordinación y de relaciones interpersonales.

Debido a las condiciones dinámicas y cambiantes de las organizaciones, producto de la multiculturalidad, la globalización y la incursión de nuevas tecnologías, se ha propiciado la conformación de equipos interdisciplinarios con características y competencias que buscan lograr un alto desempeño en las organizaciones, pero para que esto se de en primera instancia es importante que los objetivos organizacionales estén alineados con los individuales, principalmente que se le permita a la persona desarrollar sus potencialidades, es por esto, que procesos como la formación, la evaluación de desempeño, la comunicación interna y los programas de beneficios y compensaciones juegan un papel fundamental en la administración.

En las grandes empresas, de talla nacional e internacional, para que se dé adecuadamente el trabajo en equipo y que a su vez estos sean equipos de alto desempeño que logren los objetivos que se plantean, básicamente su administración se fundamenta en los siguientes aspectos (Ander & Aguilar, 2001):

Trabajo en conjunto: lo cual va desde el planteamiento de los objetivos, el direccionamiento de las actividades a desarrollar para obtener dichos objetivos y la distribución de tareas en donde se involucran a todos los integrantes del equipo.

Estructura organizada: principalmente hace referencia a la distribución justa y adecuada de las labores y roles de cada uno de los miembros del equipo, en donde

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

se potencializan las habilidades y capacidades de sus integrantes, a fin de aprovechar adecuadamente el recurso con el que cuentan, e igualmente la distribución de actividades que permitan lograr sistemáticamente los objetivos planteados para alcanzar las metas.

Sistema relacional: se estructura mediante procesos socioafectivos internos del equipo, que permiten que el interactuar y relacionarse sea más fácil, principalmente teniendo en cuenta aspectos como la comunicación asertiva, la comprensión, la orientación al logro, la participación y la gestión efectiva del conflicto. Para que se den los resultados esperados, las relaciones internas del equipo deben ser cordiales y armónicas, permitiendo direccionar los intereses individuales al cumplimiento de los objetivos organizacionales, “halar para el mismo lado”.

Marco de referencia: Para el trabajo en equipo es fundamental que sus miembros tengan puntos de acuerdos mínimos principalmente a nivel ideológico, que la visión del equipo sea compartida, así como la misión sea clara y entendida por todos de la misma manera.

Proceso de conformación: el trabajar en equipo y lograr que sea un equipo sólido y orientado al logro, no es algo que se alcance de la noche a la mañana, es un proceso de reconocimiento, de identidad, de fortalecimiento y de madurez personal y grupal, lo que permite que se den los factores anteriormente mencionados y que estos a su vez se vuelvan piñones importantes y casi automáticos en el engranaje organizacional.

En las organizaciones exitosas, de talla nacional e internacional, la cultura organizacional está encaminada a generar en su capital humano, habilidades que permitan y propendan el trabajar en equipo, generando en su trabajadores,

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

principalmente el desarrollo de habilidades tales como autogestión, cooperativismo, tolerancia, comunicación, participación, empoderamiento, entre otras competencias claves para el trabajo en equipo.

TRABAJO EN EQUIPO EN ORGANIZACIONES MULTICULTURALES EN ESTADOS UNIDOS Y COLOMBIA

Una vez analizadas las dinámicas de gestión y de desarrollo organizacional en Estados Unidos y en Colombia, se determina que hay una serie de características que los diferencian, principalmente en la metodología de trabajo y en la interacción entre las compañías y los trabajadores.

En Estados Unidos, predomina la flexibilidad organizacional, en donde esto está establecido principalmente en la forma de remunerar el trabajo, en los horarios, en la gran variedad de ofertas de empleo cada vez más informales, prevaleciendo de esta manera las organizaciones flexibles en donde convergen personas de diferentes nacionales, costumbres y culturas; en el caso de Colombia, que es un país de periferia, en donde el volumen de inmigrantes no es tan alto como si lo es en un país central como Estados Unidos, las organizaciones tratan de ser mucho más estables, buscando dar a sus trabajadores un empleo que cubra las necesidades mínimas, a cambio de una fidelización para con la compañía, de igual manera brinda una igualdad de condiciones tanto a los trabajadores nacional como extranjeros.

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

Trabajo en Equipo en Organizaciones Flexibles y Multiculturales Estadounidenses

Cuando se habla de flexibilidad laboral, se hace referencia por un lado a la forma de trabajo que básicamente está encaminada a la capacidad de tener personas polivalentes que pueden cumplir diferentes funciones y responsabilidades y por otro a las condiciones de trabajo, tales como horario, tipo de contrato y pago; justamente en los Estados Unidos, el mercado laboral en la actualidad se enmarca en esta segunda metodología de flexibilización, lo que genera que se dé una serie de condiciones diferentes a nivel laboral como la virtualidad en los trabajos, trabajadores temporales, la prestación de servicios, trabajos por proyectos, que afectan directamente la gestión y el trabajo en equipo.

Con todos estos cambios, el clima laboral pasa a jugar un papel muy importante en las organizaciones, puesto que al haber un clima basado en la innovación se facilita el trabajo en procesos grupales y se potencializa competencias como toma de decisiones, comunicación, solución de problemas y creatividad, las cuales son fundamentales en el trabajo de equipo (Alcover, Rico, & Gil, 2011. Vol. 32); así mismo la dinámica interna de los equipos varía dependiendo de la metodología de evaluación, al permitirse la autoevaluación del equipo, a este se le facilita obtener resultados de autogestión; si por el contrario la evaluación proviene de un superior y la forma de hacerlo es por medio principalmente de “recompensas y castigos” puede que el desempeño del equipo gire en torno de la competitividad interna; sin embargo las organizaciones, en la actualidad, para optimizar el rendimiento de sus equipos y hacerlos flexibles para que se ajusten a

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

los cambios tanto internos como externos de las compañías, deben forjar ambientes de apoyo, innovadores, orientados al cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, a la participación y proactividad.

El liderazgo también juega un papel importante en el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, puesto que los grupos encuentran en un buen líder una sensación de apoyo. El liderazgo en empresas flexibles no siempre es asumido por una sola persona, puede rotar dependiendo de los proyectos o las condiciones de las tareas que le son asignadas, sin embargo la organizaciones al delegar esta responsabilidad, deben tener claro que es fundamental que quien asuma el rol de líder debe contar con características que refuercen y fortalezcan el trabajo en equipo así como el garantizar la calidad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

Otro aspecto que se tiene en cuenta a la hora de trabajar en equipo, para lograr alcanzar los objetivos organizacionales, es la cultura social en donde se desenvuelve la empresa, así como los rasgos culturales de cada uno de los miembros de la organización:

La cultura –local, regional y/o nacional– más amplia influye sobre la cultura organizacional y sus orientaciones (excelencia, calidad, servicio, orientada al cliente, etc.) y, a su vez, sobre el funcionamiento de los equipos. Es muy probable que, por ejemplo, la concentración de empresas de base tecnológica y de innovación en regiones o polos especializados, donde se comparte una cultura de colaboración y leal competencia orientada a la búsqueda de sinergias, contribuya a que los equipos de trabajo desarrollen culturas y climas propios caracterizados por la innovación y la búsqueda de excelencia. Un ejemplo de ello en el ámbito universitario es la creación en España de los denominados campus de excelencia, que se basan en este tipo de culturas y

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

que persiguen mediante alianzas estratégicas potenciar los recursos y las capacidades de las instituciones y de sus entornos mediante la colaboración y el fortalecimiento de equipos interuniversitarios e interdisciplinarios (Alcover, Rico, & Gil, 2011. Vol. 32).

Trabajo En Equipo en Organizaciones Colombianas

La apertura económica que se da en Colombia, principalmente en la década de los 90, es un proceso importante que obliga a las empresas a modernizarse en cuanto a su gestión, producción y recursos entre ellos el recurso humano, teniendo en cuenta lo antes mencionado, la Universidad Nacional de Colombia, adelantó un estudio en el cual analiza la modernización empresarial que atraviesa el país y las prácticas de recursos humanos (Hernandez, Valencia, & Giraldo, 2007):

El modelo aperturista de la década de los noventa tuvo amplia incidencia (positiva en algunos casos, negativa en otros) sobre la gestión humana como quedó planteado en el numeral anterior; quizás uno de los aspectos más sobresalientes fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades y, por lo tanto, en las exigencias de la alta gerencia que espera, de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones.

Trabajar en equipo es una constante realidad en el mundo actual empresarial a nivel nacional e internacional. El proceso de globalización ha incrementado el número de estos equipos para beneficiarse de las diversas experiencias y puntos de vista de sus integrantes. Actualmente los Equipos multiculturales son favorecidos por las empresas multinacionales como herramienta de gestión y de culturización, y los directivos están conscientes de que estos equipos afrontan roces de origen cultural que son a la vez, retos y oportunidades y que pueden influir en su desempeño. Las diferencias culturales pueden ser una barrera y a la vez una oportunidad, si se saben aprovechar.

La diversidad puede servir como fuerza de desarrollo para estimular la creatividad. Cada diferencia puede ser fuente de un diferente punto de vista, una fuente de información adicional al tomar en cuenta la diferencia en cultura, lenguaje, sexo, edad, raza, educación, trabajo, región de origen, entre otros.

Es así como se analiza que dentro de las circunstancias más difíciles del trabajo en equipo es aprender a valorar la diversidad, debiendo aprender cada uno y aún estar a la búsqueda de diferencias, tener respeto mutuo entre los miembros del grupo y un enfoque a la contribución del propósito común, como lo afirma la representante de la embajada de Japón en Colombia, Mío Otashiro, en una entrevista realizada por el periódico EL COLOMBIANO, quien destacó que uno de los aspectos fundamentales que han permitido a su país sobreponerse ante las catástrofes ha sido el trabajo en equipo.

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

Nos concentramos en unir esfuerzos para atender la emergencia del terremoto de 9 grados en la escala de Richter que sacudió al país, fue algo de gran magnitud y sabíamos que solos no podíamos atender la emergencia. Gracias a la ayuda de otras naciones, entre ellas Colombia, se conformó un grupo multinacional que permitió atender la situación de manera eficiente. Con esto sumado a la confianza de los japoneses en la gestión de su propio sistema, a la solidaridad y al trabajo conjunto, logramos reconstruir nuestro país en tiempo récord, integrando las fuerzas públicas y privadas, de manera rápida (SUÁREZ, 2012).

En la actualidad los equipos multiculturales ofrecen varias ventajas a las empresas internacionales, incluyendo conocimiento de diferentes mercados de productos, servicio al cliente con sensibilidad cultural y rotaciones de trabajo, entre otros aspectos que pueden llegar a considerarse ventajas competitivas en el mercado.

De igual forma se pueden presentar problemas relacionados con las diferencias culturales, los que pueden dañar seriamente la eficacia de un equipo o incluso llevarlo a un punto muerto. Aquí es donde los ejecutivos deben diseñar estrategias que permitan enfrentar de la mejor forma los desafíos de base cultural. En investigaciones sobre resolución de conflictos y trabajo en equipo, se identificaron cuatro categorías de problemas que pueden crear barreras al éxito de un equipo (Brett, Behfar, & Kern, 2006): comunicación directa versus indirecta; problema con acentos y fluidez de idioma; diferentes actitudes hacia la jerarquía y la autoridad; y normas contrapuestas sobre toma de decisiones. Si un ejecutivo o un miembro de un equipo pueden describir con exactitud la raíz del problema, él o ella

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

tendrán una buena probabilidad de seleccionar una estrategia apropiada para resolverlo.

Los equipos y ejecutivos más exitosos enfrentan los desafíos multiculturales en una de las cuatro formas siguientes: adaptación (reconocer abiertamente brechas culturales y resolverlas), intervención estructural (cambiar la conformación del equipo), intervención ejecutiva (fijar normas al principio o incorporar a un ejecutivo de un nivel superior) y salida (sacar del equipo a los integrantes problemáticos, cuando las otras opciones han fallado). Cuál estrategia es mejor es algo que depende de las circunstancias particulares, y cada una tiene potenciales complicaciones. En general, sin embargo, los ejecutivos que intervienen al inicio y fijan normas; los equipos y ejecutivos que tratan de involucrar a todos los miembros del equipo y los equipos que pueden ver los desafíos como un asunto cultural, no personal, tienen éxito en resolver problemas de origen cultural con humor y creatividad.

CONCLUSIONES

A nivel estratégico, el trabajo en equipo bien aplicado constituye una excelente herramienta para la dirección de empresas, ya que permite lograr sus objetivos a través de la integración y motivación de los miembros del equipo. De aquí parte la necesidad de analizar la relación existente entre las características del trabajo en equipo y multiculturalidad en Colombia y Estados Unidos.

Partiendo de los cambios económicos, políticos y sociales, las organizaciones para lograr subsistir deben modificar la forma de hacer las cosas y es justamente la manera de interactuar con las personas lo que permite que dichos cambios se encaminen a obtener la calidad en los productos, servicios y a ser más competitivos culturalmente en el mercado global.

En las compañías multinacionales o globales el conocimiento y la información se encuentra diseminado en diferentes países, y para poder reunirlos e integrarlos es necesaria la interacción de las personas a través del trabajo en equipos multiculturales. La globalización, igualmente ha facilitado que dicha interacción se dé, aun sin necesidad de que se encuentren reunidos en el mismo lugar; las personas comparten y rompen barreras, de idioma, ideología y costumbres, con el fin de lograr llevar a cabo las metas como equipo; lo que se convierte en un reto para la organización es el lograr que los objetivos individuales y los del equipo estén encaminados a los organizacionales, alineándolos estratégicamente para obtener

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

con los trabajadores una relación gana-gana, la cual principalmente se ve reflejada en la calidad de posicionamiento de las compañías.

A nivel organizacional la diversidad cultural ofrece una ventaja competitiva, siendo esta el referente que obliga a la organización a desarrollar espacios que permitan la integración y el trabajo en equipo. En países como Estados Unidos, los cuales son centrales y mueven gran parte de la economía mundial, es muy frecuente ver como convergen personas de todo el mundo en un mismo lugar, en donde se les facilita a las personas interactuar, relacionarse y tolerar la diversidad de culturas, géneros y creencias, facilitando esto el adaptarse a esta misma diversidad en un contexto organizacional; por el contrario en un país como Colombia, en donde es mucho menos frecuente encontrar extranjeros y donde históricamente los grupos de inmigrantes se han caracterizado por ser cerrados, es mucho más difícil el relacionarse, el aceptar la diversidad, generándose de esta manera barreras y prejuicios que hacen más complicado el adaptarse a la diversidad y por tanto que el trabajar en equipo sea un tanto más difícil; para que esto se convierta en ventaja competitiva para la organización, es fundamental una adecuada gestión de las organizaciones y la generación de un clima organizacional que favorezca la pluralidad y creatividad de los trabajadores.

Es indispensable que dentro de la estructura organizacional se implementen políticas, planes y programas que permitan minimizar las brechas para obtener mejor comunicación. Uno de los aspectos importantes en el trabajo en equipo es la generación de canales de comunicación participativos que le permitan al grupo relacionarse y dar a entender ante todos sus miembros el mismo mensaje; cuando

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

se trata de equipos multiculturales, estos canales deben ser claros y deben evitar malas interpretaciones en especial cuando existen barreras de idioma.

A nivel cultural, una organización estratégica, reúne el conocimiento sobre diferentes grupos de personas y lo transforma en principios, políticas y prácticas que hacen que todo se enfoque directamente hacia la consecución y logro de los objetivos organizacionales. Las organizaciones multiculturales constantemente se encuentran evolucionando e innovando, para de esta manera permitir que los equipos de trabajo alcancen los objetivos individuales y grupales y organizacionales.

Toda organización requiere una dirección competente, a través de la cual se muestre la diversidad de sus colaboradores, para esto se necesita ser inclusiva, estimulante y que se encuentre enfocada en impartir la equidad y la justicia organizacional. Dentro del trabajo en equipo el distribuir adecuadamente las cargas de trabajo, potencializando las competencias de sus miembros, así como el permitirles el desarrollo de otras habilidades, conlleva a generar en los trabajadores, no solo motivación para desarrollar sus funciones, sino también compromiso con lo que se hace y con la organización, viéndose reflejado principalmente en los resultados, que generalmente se sintetizan en la calidad de los productos y servicios.

En cuanto a la imagen corporativa existen compañías que tienen antecedentes favorables en el manejo de equipos multiculturales, las cuales han ganado una ventaja propicia para el reclutamiento de gente talentosa. Aquellas compañías que son conocidas por acoger positivamente a la diversidad, atraen a los candidatos más fuertes. Estados Unidos, por la popularidad de acoger inmigrantes y de brindarles una estabilidad económica, es un atractivo para personas laboralmente activas de todo el mundo, las cuales en búsqueda de mejorar las condiciones con

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

que posiblemente cuenten en sus países de origen, están dispuestas a entregar principalmente su capacidad de trabajo, atrayendo de esta manera el capital humano; en el caso de Colombia el atractivo está dado básicamente en que el extranjero es tratado con igualdad, e incluso es considerado más que por su fuerza de trabajo, por sus conocimientos, sus experiencias y los aportes que pueda brindar a la organización, en cuando a creatividad, innovación y diversidad.

El buen manejo del trabajo multicultural ofrece una potencia de compromiso representativa, lo que facilita llegar a un mercado multicultural de mayor fuerza. Es relevante mencionar la influencia que se obtiene a través de las relaciones interpersonales sobre el clima organizacional en el personal.

Una administración más eficaz en la diversidad cultural puede incrementar la satisfacción en el trabajo de diversos grupos, lo que, en consecuencia, reduce la rotación, el ausentismo y los costos correspondientes. De igual forma la diversidad multicultural en la organización ayuda a evitar demandas costosas por acusaciones de discriminación basadas en edad, raza o género.

La diversidad en la fuerza de trabajo puede ofrecer a una compañía una ventaja en creatividad. La probabilidad de encontrar soluciones creativas a los problemas es mayor cuando los ataca un grupo diversificado, se obtienen mayores aportes desde diferentes puntos de vista.

Los empleados extranjeros pueden traer un rango más amplio de ideas y experiencias, comparado con una fuerza de trabajo más heterogénea. Es así como la atención al cliente puede mejorar en un 80%, puesto que se contara con una fuerza de trabajo multicultural lo que hace que la capacidad para comunicarse y conectar con los consumidores sea más fácil.

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

Entrando en temas de mercadotecnia, existe un beneficio potencial, puesto que el trabajo en equipo con integrantes de diferentes nacionalidades puede ayudar a la organización a diversificar su actividad en nuevos mercados.

RECOMENDACIONES

Las organizaciones nacionales e internacionales por lo general cuentan con una cultura de políticas, procedimientos, programas y procesos, e incorporan ciertos valores, creencias, suposiciones y costumbres. Una cultura organizativa en algunos casos no responde o simplemente no alcanza a ser competente a nivel cultural, y es ahí donde entra en juego el desarrollo de habilidades. Una dirección bajo una organización culturalmente competente debe reflejar la diversidad de sus colaboradores, debe ser inclusiva, y estimulante hacia la equidad y la justicia organizacional.

Es claro que los beneficios de trabajar en equipos multiculturales se observan a través del fortalecimiento de la cultura global de la empresa, es por esto que se considera que en un país como lo es Colombia se deberían abrir escenarios que permitan acoger a trabajadores y estudiantes con mayor facilidad, de igual forma gestionar políticas para que los colombianos tenga mayores posibilidades de participar y realizar aportes en organizaciones extranjeras.

A nivel organizacional se recomienda que los directivos tengan espacio dentro del presupuesto para diseñar programas de estímulos que permitan la formación del personal en temas de dirección, trabajo en equipo, alto desempeño, competitividad y por ende cultura organizacional. De igual forma inculcar a sus miembros los beneficios de transferencia de conocimiento.

La responsabilidad de mantener equilibrada la cultura organizacional es a nivel general, pero el área llamada a asesorar y liderar las operaciones de diversidad

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

cultural es Recursos Humanos. Para esto se requiere que dicho departamento cuente con profesionales experimentados y entrenados capaces de identificar, diseñar, implementar, alinear y mejorar en forma permanente, los procesos orientados a la institucionalización de la diversidad cultural.

A nivel interno la cultura organizacional debe ser flexible y justa con las necesidades del personal y aún más con los extranjeros, la comunicación presenta algunas barreras semánticas debido a palabras y expresiones que tienen interpretaciones diferentes provocando, a veces, malos entendidos, imprecisión en las instrucciones y en las respuestas, es por esto que se recomienda contar con personal responsable de orientar y adaptar a los visitantes extranjeros. Este problema no siempre será fácil de manejar, pero puede llevarse mejor si todo el mundo es consciente de las metas organizativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover, C., Rico, R., & Gil, F. (2011. Vol. 32). EQUIPOS DE TRABAJO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES: DINÁMICAS DE CAMBIO, ADAPTACIÓN Y APRENDIZAJE EN ENTORNOS FLEXIBLES. *Papeles del Psicólogo*, 7-16.
- Ander, E., & Aguilar, M. J. (2001). *Trabajo en Equipo*. Mexico D.F. : Progreso S.A. .
- Ardila, V. M. (2002). "Teamworking, conceptualización, aplicación y aceptación. ASCOLFA.
- Brett, J. J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Cómo gestionar equipos multiculturales. *Cómo gestionar equipos multiculturales*, 86-95.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. *Estrategia Empresarial y Gestión Humana en Colombia*, 225-254.
- Cárdenas, M., & Mejía, C. (2006). Migraciones internacionales en Colombia: ¿Qué Sabemos? *Documentos de Trabajo*, Vol. 30.
- Castells, M. (1999). La revolución de la tecnología de la información. *La era de la revolución: economía, sociedad y cultura*, 1.
- Chávez, H. D. (Marzo de 2007). *La Revolución Industrial*. Recuperado el Noviembre de 2014
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Costa Rica: Ministerio de Hacienda.
- Contreras Soto, R. (2009). MULTICULTURALISMO ASIMÉTRICO DE ACUERDO A LAS EXPERIENCIAS DE LOS MIGRANTES MEXICANOS EN ESTADOS UNIDOS: PERCEPCIÓN DE LA ALTERIDAD (COMPETENCIAS). *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Cortes, M. E. (06 de 09 de 2013). *Gerencie.com*. Obtenido de www.degerencia.com/articulo/equipo-de-trabajo-y-trabajo-en-equipo
- Cuche, D. (2004). La noción de la cultura en las ciencias. *Revista de antropología*, 233-237.

TRABAJO EN EQUIPO MULTICULTURAL

- Davis, K., & Newstrom, J. W. (s.f.). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Fajardo, V. (2007). Multiculturalidad, ventaja o desventaja. *Sigono y Pensamiento Print version ISSN 0120-4823*, 51.
- Gautier, B., & Vervisch, M. O. (2001). *COACHING DIRECTIVO: PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE PERSONAS Y EQUIPOS*. Anaya.
- Hayes, N. (2003). *Dirección de Equipos de Trabajo una Estrategia para el Éxito*. Madrid, España: Magallanes.
- Hernandez, G. C., Valencia, J. N., & Giraldo, C. A. (2007). *Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia .
- Hughey, K. J. (1997). Trabajar en grupo. *Gestión Volumen 2* .
- Infante D, M. A. (2011). *Mercado Soberano Sociedad Cautiva*. Bogotá, Colombia: Planeta.
- Katzenbach, J. R. (2000). *El Trabajo en Equipo*. España: Garnica Ediciones S.A.
- Pérez, P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*.
- Saavedra, A. R. (9 de Enero de 2013). *RazonPublica.com*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2014, de RazonPublica.com:
<http://www.razonpublica.com/index.php/recomendado/3521-crecimiento-economico-y-conflicto-interno-en-colombia.html>
- SUÁREZ, J. F. (10 de 03 de 2012). La clave del éxito de Japón es el trabajo en equipo. *El Colombiano*.
- Trabajo, M. d. (2014). *Consultas*. Recuperado el 4 de Enero de 2015, de Consultas:
<http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/migracion-laboral/extranjeros-en-colombia.html>
- Trechera, J. L. (2003). *Trabajar en equipo: talento y talante, técnicas de dinámicas*. España: Colección ETEA.
- Williamson, J. G. (2005). Las migraciones en masa, los mercados mundiales. *Cuadernos Económicos de ICE No. 70*, 11-24.