



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**C-I**

**MAESTRIA EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO**

**“Estudio Comparativo del Impacto de la Cultura en el Trabajo en Equipo.  
Caso México-Colombia”**

**TESIS**

***Que para obtener el grado de***

***MAESTRA EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO***

**PRESENTA**

**Erika Bermúdez 15115002**

**DIRECTORA DE TESIS**

**Dra. Carolina Gómez Hinojosa**

**Tuxtla Gutiérrez, Chiapas a octubre de 2019**



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 16 de agosto de 2021.  
Oficio No. D/CIP/TIP/265/2021.

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO**

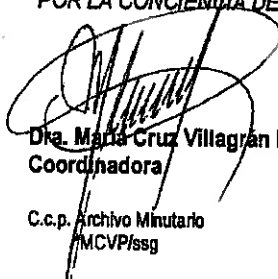
**C. ERIKA BERMUDEZ  
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN GESTIÓN  
PARA EL DESARROLLO.  
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada **"ESTUDIO COMPARATIVO DEL IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO. CASO MÉXICO-COLOMBIA."**, toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha septiembre 09 de 2020, suscrito por la Dra. Carolina Gómez Hinojosa, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR

  
**Dra. María Cruz Villagran Pinzón**  
Coordinadora  
C.c.p. Archivo Minutario  
MCVP/ssg



FFCA-147

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, sin número, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México C.P.29050. Tels.  
(961) 61 5 42 49 y 61 5 13 26 ext. 112  
E-mail: [posgradoofca2018@gmail.com](mailto:posgradoofca2018@gmail.com)





Código: FO-113-09-05

Revisión: 0

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.**

El (la) suscrito (a) Erika Bermúdez

Autor (a) de la tesis bajo el título de "Estudio comparativo del impacto de la cultura en el trabajo en equipo. Caso México - Colombia."

presentada y aprobada en el año 20<sup>21</sup> como requisito para obtener el título o grado de Maestra en Gestión para el Desarrollo, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 30 días del mes de agosto del año 20 21.

Erika Bermúdez

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

## INDICE

1. CAPITULO I: PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	5
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Objetivos de la investigación	8
1.3. Justificación de la investigación	8
1.4. Delimitación espacial de la investigación	9
1.5. Delimitación temporal de la investigación	11
2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	13
2.1. Marco teórico conceptual	14
2.1.1. Conceptos asociados al trabajo en equipo	14
2.1.2. Bases del trabajo en equipo	25
2.1.3. La importancia del trabajo en equipo	27
2.1.4. Principios básicos para la formación de equipos de trabajo para trabajar en equipo	28
2.1.5. Habilidades para trabajar en equipo	30
2.1.6. Impacto cultural en el trabajo en equipo	32
3. CAPITULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	37
3.1. Caso México: Empresa "A"	38
3.2. Caso México: Empresa "B"	39
3.3. Diagnóstico de las empresas participantes	41
4. CAPITULO IV: ABORDAJE METODOLÓGICO	44
4.1. Definición del tipo de investigación	45
4.2. Formulación de la hipótesis de investigación	46
4.3. Determinación de la población a estudiar	47
4.4. Selección de las técnicas de recopilación de información	48
4.5. Diseño de las técnicas	48
4.6. Procesamiento y análisis de la información	51
5. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1. Conclusiones	66
5.2. Recomendaciones	68
 Bibliografía	 69
 Figura 1. Geolocalización de la empresa A	 9
Figura 2. Geolocalización de la empresa B	10
Figura 3. Grupos de trabajo Vs. Equipos de trabajo	16
Figura 4. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo	17
Figura 5: Las bases del trabajo en equipo	26
Figura 6. Definición de equipo de trabajo	30
Figura 7. Dimensiones culturales de Hofstede	33

**IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

<b>Figura 8: Empresa A</b>	<b>39</b>
<b>Figura 9: Empresa B</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 1: Comentarios a la pregunta 8 – Empresa A</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 2: Comentarios a la pregunta 8 – Empresa B</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 3: Semejanzas y diferencias del trabajo en equipo</b>	<b>67</b>

### **Agradecimientos**

A mi familia en Colombia, especialmente a mi hermana Paula, por su apoyo para trabajar con un tema amplio desde la perspectiva de otro país.

A mi directora de tesis, Dra. Carolina Gomez Hinojosa, por su visión para aceptar un tema tan complejo como este, pero sobre todo porque en los momentos en que quise abandonar me dio las razones para terminar.

A mi esposo porque me apoyó de inicio a fin, porque su amor y su nobleza me cobijan en cada proyecto que emprendo.

Gracias a Dios. Sin fe en Él nada sería posible.

### **Introducción**

El desarrollo de las organizaciones está ligado a diversos factores, entre ellos la calidad de la interacción de quienes las conforman. Si bien es cierto que el trabajo en equipo es sólo una de tantas formas de articular las actividades de un grupo humano dentro del campo laboral, en función del logro de las metas definidas por la organización, también hay que considerar que en la práctica real es la herramienta más utilizada para llevar a cabo la sinergia necesaria para el logro de los objetivos trazados.

El presente escrito aborda el tema desde el estudio comparativo del impacto de la cultura de las personas al momento de trabajar en equipo, sin perder de vista la importancia que tiene su desempeño cuando se hace necesaria la sinergia entre los integrantes de un equipo de trabajo, en el entendido de que todas las aportaciones de los miembros del equipo redundarán en última instancia en la obtención de resultados de mayor impacto.

# **CAPITULO I**

---



## **ESTUDIO COMPARATIVO DEL IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO: CASO MÉXICO-COLOMBIA**

### **1. CAPITULO I: PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

Una generalidad entre los problemas que afectan actualmente todo tipo de organizaciones se refiere al alto grado de dificultad que para los empleados representa el hecho de tener que trabajar en equipo.

Tomando en cuenta la evolución de las empresas a lo largo de los últimos veinte años, el trabajo en equipo es un tema interesante y de repercusión directa en la competitividad de los países. Estudios realizados en Colombia han concluido que una de las causas de los problemas para trabajar en equipo, es el concepto que los directivos tienen de "trabajo en equipo" (Ardila & Gómez, 2005), por lo que es interesante tener en cuenta que desde el mismo concepto, los latinoamericanos estamos fallando en este aspecto.

El abordaje del trabajo en equipo en cualquier tipo de institución es complejo, requiere tiempo y recursos importantes, pero sobre todo, es un tema subvalorado en nuestro contexto, desde mi experiencia probablemente por ser un concepto ya tan trillado, las personas en general no prestan atención al fundamento e impacto que tiene en la productividad, la competitividad, al final, en la rentabilidad de las organizaciones. El trabajo en equipo constituye un aspecto de suma importancia dentro de las empresas, donde hoy en día es más que una necesidad, un requisito para llegar a los objetivos, debido a las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia así como la competencia que existe dentro de la sociedad y es determinante dentro del sector empresarial. Como menciona Hunter (2013) en su libro *La Paradoja*: "Las familias que funcionan, los equipos que funcionan, las iglesias que funcionan, los negocios que funcionan, todos tienen que ver con relaciones humanas que funcionan" (p. 17). La complejidad del tema no queda entonces en entredicho. Evidentemente nos enfrentamos a la

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

interacción de personas cuando requerimos trabajo en equipo, a la relación de estilos, formas de aprendizaje, diferentes formas de comunicación, egos. Es entonces pues, un apartado que verdaderamente debe conmovernos y provocarnos acción: el deseo de saber más acerca del trabajo en equipo, especialmente si es un tema de cultura e idiosincrasia o si definitivamente su dificultad radica en cada ser humano de forma individual.

Mucha gente no aplica lo que sabe sobre el equipo de una manera disciplinada y consecuentemente pierde el potencial de rendimiento que puede obtener (Katzenbach & Smith, 2007). Diversos autores mencionan la falta de un objetivo común dentro de los equipos como una de las primeras carencias relevantes al momento de trabajar en equipo. ¿Cómo se pretende que las personas se junten para caminar si no saben primeramente hacia dónde van?. Impresionante es también el hecho contundente que se padece en múltiples organizaciones, al preguntar a cualquier de sus empleados si conoce o recuerda la misión y la visión de la empresa para la cual labora; encontrándonos en la mayoría de los casos que la respuesta es penosamente negativa. Sería como pertenecer a una familia y no conocer el primero y segundo apellido de la misma, o su dirección, o sus costumbres. Queramos o no, las personas con quienes compartimos la mayor parte de nuestro tiempo son los compañeros de trabajo, llámese jefes, colegas, subordinados. ¿Y no es la familia con quienes se supone deberíamos pasar la mayor parte de nuestras vidas? Entonces, un equipo de trabajo es casi como nuestra familia.

La necesidad de estudiar el problema del impacto de la cultura (nacionalidad de origen) en el trabajo en equipo, nace de mi larga experiencia administrativa y gerencial en empresas privadas de diversos tipos: servicios, procesamiento de alimentos, seguros, comercialización o *retail* y educación, observando sin excepción alguna, que la deseada habilidad para trabajar en equipo se ha convertido en una exigencia de las empresas que ellas mismas no saben cómo enseñar o promover y que, inadecuadamente conciben como el logro de objetivos.

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Considerando que la experiencia me ha llevado a trabajar en diferentes países, surgió la inquietud de investigar si cultura influye en la habilidad para trabajar en equipo.

### **1.2. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Conocer el impacto de la cultura en la habilidad para trabajar en equipo.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar qué factores dificultan el trabajo en equipo en México.
- Determinar qué factores intervienen el trabajo en equipo en Colombia.
- Establecer si la cultura impacta en la capacidad y habilidad para trabajar en equipo en ambos países.

### **1.3. Justificación de la investigación**

La presente investigación toma relevancia ya que con la apertura de los mercados es cada vez más frecuente que en los equipos de trabajo se encuentren personas de diferente nacionalidad. Así pues, la convivencia de diversas nacionalidades es ya parte de la transformación del mundo laboral actual.

Un hecho relevante es también la aportación que realiza un miembro extranjero al traer conocimientos de otro entorno de negocio. Con ello es evidente que los equipos de naturaleza multicultural ayuden a las empresas a mejorar su competitividad y su capacidad de adecuarse al mercado.

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Con la realización de esta investigación se pretende aportar a la bibliografía actual acerca del impacto que ejerce la cultura en el trabajo en equipo, contribuyendo a ampliar la visión que las organizaciones que cuentan con equipos multiculturales.

Esta investigación pretende diagnosticar dos empresas ubicadas en diferentes países, para determinar su estado actual en cuanto a trabajo en equipo y si éste se ve afectado por temas culturales. Lo que nos atañe dentro de este amplio tema, es el poder conocer las causas por las cuales actualmente a los latinoamericanos se nos dificulta el trabajo en equipo y determinar el impacto de este problema en el desarrollo de un país. Se decidió desarrollar la investigación en dos empresas ubicada en diferentes países, con el objeto de elaborar un comparativo y determinar si el problema del trabajo en equipo es un problema cultural o bien, es un problema que se deba a otras causas.

### 1.4. Delimitación espacial

Las empresas objeto de estudio, para efectos del mismo serán diferenciadas así:

**EMPRESA A:** Localizada en Tapachula, Chiapas, México.



Figura 1. Geolocalización de la empresa A (Google maps, 2019)

La empresa A se encuentra localizada en el Estado de Chiapas, el cual se localiza al sureste de México; colinda al norte con el estado de Tabasco, al oeste con Veracruz y Oaxaca, al sur con el Océano Pacífico y al este con la República de Guatemala. Al norte  $17^{\circ}59'$ , al sur  $14^{\circ}32'$  de latitud norte; al este  $90^{\circ}22'$ , al oeste  $94^{\circ}14'$  de longitud oeste (Datos de google maps). El estado se caracteriza por la agricultura, siendo los principales el café y el plátano, así como también el coco y el maíz, destacan entre los productos que más se cosechan en la llanura del Soconusco. El estado es atravesado por el potente Río Grijalva, su capital es la ciudad de Tuxtla Gutierrez y cuenta también con algunos de los mayores atractivos turísticos del mundo maya, lo que ha contribuido al aumento de la industria del turismo en los últimos años.

**EMPRESA B:** Localizada en Cali, Colombia.

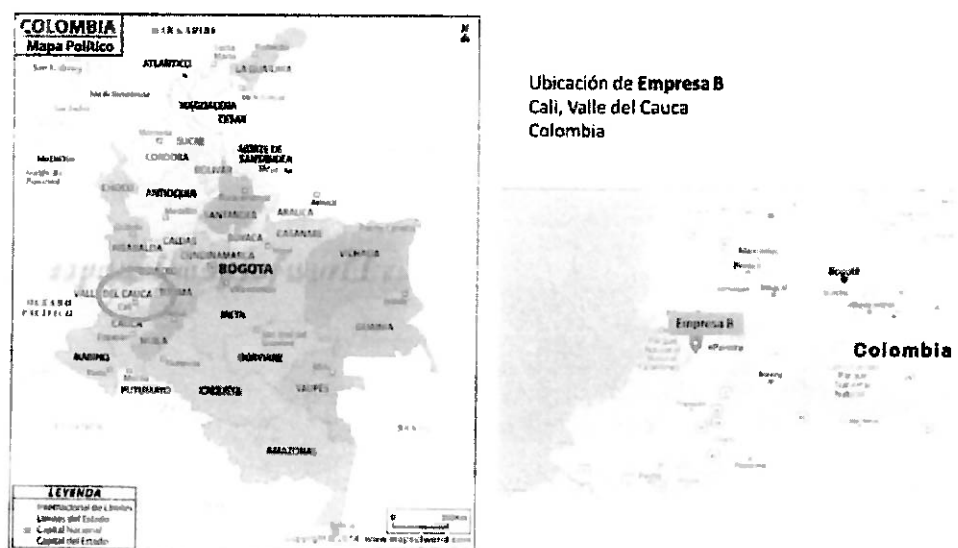


Figura 2. Geolocalización de la empresa B (Google maps, 2019)

La empresa B se encuentra localizada en la ciudad de Cali, departamento del Valle del Cauca, República de Colombia. La ciudad está ubicada en las coordenadas  $3^{\circ}27'00''N$   $76^{\circ}32'00''O$ , en el departamento del Valle del Cauca y

limita al norte con los departamentos de Chocó y Risaralda, al sur con el departamento del Cauca, al oriente con los vecinos Quindío y Tolima y al occidente con el océano Pacífico. Geográficamente Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país. Debido a su geografía y disposición estratégica esta región ha tenido a lo largo de la historia una importante participación en el desarrollo nacional, y ha estado a la vanguardia en el ámbito educativo, deportivo y empresarial. La ciudad de Cali (o Santiago de Cali como es su nombre oficial), es uno de los principales centros del comercio de Colombia, dada su posición geográfica privilegiada y su proximidad al puerto de Buenaventura que es el principal de Colombia sobre el océano Pacífico (equivalente en tamaño e importancia al puerto de Veracruz en México). La ciudad es un punto estratégico a nivel mundial en donde se producen intercambios comerciales y, en la actualidad también del sector de la construcción y la salud. Finalmente es muy importante anotar que la industria azucarera juega un papel preponderante en su economía, siendo el principal productor de este grano básico en todo el país.

#### **1.5. Delimitación temporal**

La investigación se realizó entre los meses de febrero a octubre de 2019.

# **CAPITULO II**

## **2. CAPITULO: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco teórico conceptual**

#### **2.1.1. Conceptos asociados al trabajo en equipo**

El uso de equipos de trabajo, como explicación del éxito de muchas empresas es frecuente. Por ejemplo, como cita Raineri (2003): “la introducción de equipos de trabajo ha sido asociada con incrementos en la productividad, mayor satisfacción de los clientes, mejoras en calidad y seguridad” (p. 30).

También existe literatura que nos desalienta frente al trabajo en equipo. Por ejemplo, Sinclair (1992) citado por Raineri (2003) menciona la desconsideración de algunos aspectos de la naturaleza humana por parte de quienes organizan o trabajan en equipos, tales como la tendencia inherente a la búsqueda de poder, el stress que muchas personas sienten de manera natural frente a grupos humanos, o el interés de algunas personas por el trabajo solitario.

Una vez acotado lo anterior, es conveniente rescatar el concepto de trabajo en equipo. Citando a Ros G. (2006), frecuentemente se habla de equipo y de trabajo en equipo, pero realmente cuando intentamos aproximarnos a ambas definiciones la tarea no resulta fácil, debido al uso indebido de los términos, y quizá a la ambigüedad de dichas definiciones.

Asimismo, como acota Carnegie (2001) citado por Toro Suárez (2015): “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común, es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes” (p. 11).

Con base en estos conceptos, se hace ahora de mayor importancia definir los términos grupo y equipo, para comprender mejor el concepto de trabajo en equipo.

Ocurre que el término *equipo*, lamentablemente se viene aplicando a cualquier colectivo humano, a grandes unidades de producción de la empresa o incluso a la compañía entera. Sin embargo estos colectivos no pueden ser



#### IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

considerados como equipos, puesto que en la mayoría de los casos son simples conjuntos de relaciones individuales establecidas con un jefe, donde habitualmente los individuos mantienen una pugna con los demás, en el logro de reconocimiento, poder, o autonomía personal.

Es por ello que es tan importante que dejemos definidos ambos conceptos dentro de este trabajo. Un grupo es una colección de personas que interactúan entre ellas regularmente durante un periodo y se perciben a ellas mismas como mutuamente dependientes respecto del cumplimiento de unas metas comunes (Ros G. 2006).

Los equipos en la mayor parte de la literatura son reconocidos como grupos pequeños, compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y están comprometidos en una acción coordinada, que forma parte del trabajo de la organización y de la que son responsables. Como menciona Koontz (2012): "un equipo es una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables" (p. 448).

Como comenta Ros G. (2006), "el trabajo en equipo requiere en primer lugar, la existencia de una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común" (p. 69).

Asimismo, es fundamental reconocer las diferencias entre estos dos conceptos, para lo cual nos apoyaremos en Robbins (2004):

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO



Adaptado de Robbins (2004): Comportamiento Organizacional

Figura 3. Grupos de trabajo Vs. Equipos de trabajo

Por lo visto entonces, la mayor diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo es el nivel de sinergia que existe entre los miembros. En realidad, y como menciona De la Peña C. (2014): "no es que un grupo sea mejor que un equipo o viceversa, sino que cada uno sirve para determinados propósitos dentro de la organización, un grupo de trabajo puede estar formado por dos o más individuos que trabajan en forma independiente para el logro de un objetivo en general" (p. 31). Las responsabilidades y el liderazgo dentro de un grupo son muy diferente a las de un equipo ya que este está formando por pequeño grupo de personas con habilidades y están comprometidas con un objetivo en común. El equipo identifica y alcanza consensos entre sus objetivos y a la vez como los sacará adelante, este sostiene la responsabilidad de sus miembros por lo que al darse un conflicto les concierne directamente el resolverlo.

Evidentemente es mucho más fácil crear un grupo que un equipo de trabajo, tomando en cuenta aspectos como la toma de decisiones, los mismos objetivos como tal, los procesos operativos y administrativos, y la concepción misma del camino para lograr la meta. Formar un grupo de trabajo conlleva la acción de orientarlo y llevarlo hacia adelante con las expectativas de lograr en él un buen conjunto de personas que en grupo sean fuertes y emprendedoras.

En los grupos se trabaja bajo diferentes puntos de vista, mientras que el equipo toma las decisiones de manera consensa, por lo que el ser flexibles frente a diferentes tareas y funciones es de vital importancia, estos roles y tareas en determinadas ocasiones pueden cambiar las expectativas y experiencias según el tipo de trabajo que tengan que realizar.

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

En virtud de la literatura hasta ahora consultada, es de suma importancia acotar las ventajas y las desventajas de trabajar en equipo, ya que como anteriormente citamos, para varios autores no siempre es tan positiva esta técnica:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• División (simplificación) de tareas</li> <li>• Integración de conocimientos y capacidades de varios sujetos</li> <li>• Coordinación de esfuerzos de cada miembro</li> <li>• Ahorro de recursos (tiempo, energía, dinero)</li> <li>• Involucramiento en el proceso, el individuo asume responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentitud en los procesos</li> <li>• Integración del equipo que puede tomar demasiado tiempo</li> <li>• Incertidumbre y conformismo</li> <li>• Dominio de la discusión</li> <li>• Responsabilidad ambigua</li> <li>• Baja motivación por falta de participación en la toma final de decisiones</li> </ul>

Adaptado de: De la Peña Cárdenas, Y. (2014). Valores laborales y trabajo en equipo

Figura 4. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Revisando estas condiciones expuestas en la tabla anterior, en mi experiencia puedo anotar que la mayor ventaja del trabajo en equipo definitivamente es la simplificación de tareas, pues nunca será lo mismo tener que hacer todo un trabajo solo, que hacerlo de manera dividida con otras personas. Evidentemente, al disminuir el volumen de actividades, aumenta la capacidad de enfoque del individuo, lo que incrementa también dos recursos claves en el desarrollo de cualquier proyecto: tiempo y energía. Es así como la persona tiene la oportunidad de concentrarse en lo que le corresponde, sin perder de vista el objetivo común que lo ha llevado a la tarea en cuestión. A esta ventaja sería necesario sumarle la integración de conocimientos y mejor aún, de capacidades de varios individuos. Aunque se dice que todos los seres humanos tenemos las mismas capacidades, todos desarrollamos habilidades diferentes, lo

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

que nos permite diferenciarnos de los demás y resaltar dentro de una organización.

Por otro lado, la decisión de crear equipos de trabajo o dejar la solución al individuo, se sugieren tres indicadores para discernir y elegir la mejor alternativa: el primero de ellos es la complejidad de la tarea y la necesidad de obtener diferentes puntos de vista, ya que las tareas simples que no requieren de diversas opiniones, es mejor dejarlas a los individuos. El segundo es preguntarse, si el trabajo crea un propósito común o una serie de objetivos para las personas del equipo, que es mayor que la suma de los objetivos individuales. Finalmente, preguntarse si los miembros del grupo son interdependientes. Los equipos de trabajo tienen sentido cuando existe una interdependencia entre tareas, cuando el éxito de un todo depende del éxito de cada uno, y el éxito de cada uno depende del éxito de los demás.

Asimismo, como menciona Chiavenato (2009): "el trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación" (p. 157). La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas. Esto va de la mano con aspectos como la confianza, la cual constituye la base para el trabajo en equipo y ésta debe desarrollarse durante un periodo largo, a la vez que puede destruirse cuando se presenta algún tipo de rediseño radical en la organización (Koontz, 2012).

De Koontz (2012) es necesario rescatar el decálogo del trabajo en equipo, mismo que más adelante en esta investigación puede darnos luz en diferentes aspectos a tratar:

1. Un equipo debe formarse e con un propósito y tarea específicos.
2. Se les debe fijar un plazo específico a los equipos para que consigan su propósito.
3. Los integrantes de un equipo se especializan en una disciplina, pero deben estar preparados para el intercambio de funciones.
4. Los integrantes de un equipo deben seleccionarse con base en sus habilidades, capacidades y perfiles psicológicos, entre otros aspectos.

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

5. Se debe evaluar tanto los procesos como los resultados que obtiene un equipo.
6. Cada equipo tiene su propio estilo; éste se forma a partir de los acuerdos que surgen al interior, por los recursos con que cuenta, por la experiencia y conocimientos de las personas que lo constituyen, etcétera.
7. Los equipos deben cumplir con un estándar de calidad específico.
8. La confiabilidad de un equipo se desarrolla con el tiempo, pero en los equipos efímeros ésta se encuentra implícita en el profesionalismo de sus integrantes.
9. Los pactos que surgen dentro de un equipo propician la unión de sus miembros.
10. La satisfacción de algunos principios éticos motiva a los integrantes de un equipo; la capacitación permanente y la competencia no están excluidos de dichos principios.

Desde mi experiencia y complementando lo ya mencionado, al momento de trabajar en equipo, deben darse ciertas condiciones adicionales entre sus miembros, como:

- Una intención mutua de compartir habilidades y conocimientos.
- La complementariedad en sus perfiles.
- La confianza sin necesidad de profundizar en otro tipo de relación interpersonal.
- Delegar en el otro con la suficiente certeza de que se puede "repartir" el trabajo, sabiendo que los demás cumplirán su parte.

Finalmente, y para hacer de este trabajo un verdadero aporte al tema del trabajo en equipo, vamos a profundizar sobre la siguiente premisa: El trabajo en equipo debe aprenderse desde el inicio de la vida social del mismo. Esto con el fin de reflexionar sobre la documentación disponible en este sentido.

Sí bien es cierto que existen gobiernos interesados en promover el trabajo en equipo desde el aula de clase, muchos de los sistemas educativos latinoamericanos aún no reflexionan sobre la importancia de este asunto. Como

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

menciona Katzenbach & Smith (2007): "Los equipos asumen riesgos y experimentan, consiguiendo aprendizaje, cambio y desarrollo de habilidades" (p. 258). Cada grupo debe ser pequeño, y en él, cada miembro se responsabiliza tanto de su aprendizaje, como del de los restantes miembros de su grupo. Asimismo, la interacción en el trabajo en equipo o grupal, propicia:

- La interdependencia positiva (cada individuo se preocupa por el desarrollo grupal y por el suyo propio).
- La promoción grupal (tanto la obtención de logros, como el grupo mismo, se encarga de dar realimentación al progreso de cada individuo).
- El incremento de los niveles de autoestima (las habilidades y características de cada elemento del grupo son heterogéneas).
- El incremento de los niveles de seguridad (todos los miembros comparten la responsabilidad).
- El aprender a colaborar (se cambia la competitividad por asegurar el aprendizaje de cada quien).
- El aprender a convivir en grupo (se aprende a asegurar buenas relaciones entre los miembros).
- Se aprende a hacer consenso (las habilidades sociales y el asumir roles de responsabilidad es discutido en grupo).
- El grupo auto reconoce su efectividad (a través de la argumentación y el análisis, el grupo realimenta otros grupos y procesa su propio progreso).

Dentro del aula, algunas metodologías instruccionales que propician el trabajo en equipo como el aprendizaje cooperativo buscan modificar la estructura de metas del grupo de clase, tradicionalmente competitiva o individualista, e introducir una serie de elementos que favorecen el establecimiento de la cooperación como medio principal de aprendizaje. Desde estos métodos cooperativos se postula la necesidad de centrar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el propio alumno, de darle la oportunidad de participar activamente dentro del aula, y brindarle las condiciones necesarias para que sea él, a través de la interacción con otros compañeros y con sus profesores, quien

finalmente construya su propio conocimiento. Por otro lado, aprender a trabajar en cooperación con otros es una habilidad muy valorada en espacios laborales, donde el trabajo en equipo y la cooperación entre grupos e individuos se está convirtiendo cada vez más en la norma. Estas razones han llevado a diversos especialistas en educación a postular la necesidad de introducir el trabajo en equipos cooperativos dentro de la dinámica habitual de trabajo en las aulas escolares (Espinoza, 2012).

Según un documento de IIPE, Buenos Aires (2000): "un equipo de trabajo no adquiere un buen desempeño porque se encuentre conformado por buenos integrantes, sino más bien porque el conjunto de las individualidades logra desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales" (p. 6). Un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración. El equipo de trabajo es parte de las nuevas concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal. Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción.

Como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas. Los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento.

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Por otro lado, hay que reconocer que el trabajo en equipo favorece una mayor integración y estimula cuestiones como:

- La ampliación del compromiso y la responsabilidad
- El aumento de los logros
- El acuerdo sobre parámetros de calidad
- La resolución de más problemas
- La toma de decisiones más eficaces
- Una mayor flexibilidad
- Una ampliación del poder creativo y la autonomía

Entonces, se hace de mayor relevancia el hecho de atender la educación para contribuir a la formación de una competencia tan importante como la capacidad para trabajar en equipo.

Los estudios e investigaciones que se han realizado alrededor del mundo, evidencian el actual y marcado interés por el trabajo en equipo y sus diferentes aspectos, relacionados con la dirección y los empleados. Muchos de ellos coinciden de manera contundente con la identificación de los beneficios de este modelo de trabajo, sin embargo, muchos otros estudios que el uso de equipos no necesariamente indica productividad mayor o rentabilidad financiera. Varios autores han dicho que los resultados pueden obtenerse de acuerdo con diferentes objetivos o de los principios que los gerentes pueden estar siguiendo con la introducción del trabajo en equipo (Ardila & Gómez, 2005).

Evidentemente aún no se incluye la teoría y la práctica en los programas de estudios de nuestro sistema educativo, para que las personas alcancen la competencia o por lo menos, no sea desconocida al momento de ingresar a laborar.

En el estudio realizado en Chile, comentan que el uso de equipos como forma de organizar el trabajo parece ser una experiencia común. En una encuesta a 86 gerentes de recursos humanos, éstos indican que sus empresas poseen una amplia diversidad de equipos de trabajo, los que se dedican a múltiples tareas (Raineri, 2003).



Es importante tener en cuenta que el elemento diferenciador de un equipo de trabajo es el concepto de interdependencia de tareas. El trabajo en equipo se hace necesario en un grupo de personas que, trabajando por objetivos comunes, sólo logran el cumplimiento de estos objetivos cuando todos los miembros del grupo cooperan entre sí. Si uno de los miembros no coopera, efectuando adecuadamente sus tareas, el logro de los objetivos del equipo completo fracasan o se debilitan (Robbins, 2004).

El debate sobre los éxitos y fracasos obtenidos en la implementación de equipos de trabajo ha sido acompañado por investigación dedicada a identificar variables que permitan predecir y administrar la efectividad de éstos. Numerosas variables tales como el tamaño del equipo, la composición de sus miembros, el proceso de formación y desarrollo de los equipos, la administración de las tareas al interior de éstos, la administración de las personas y sus relaciones, el liderazgo al interior del equipo, la relación del equipo con el resto de la organización, los incentivos que se entregan a sus miembros, la comunicación entre los participantes, y la cultura de trabajo local, entre otras variables, parecen afectar el funcionamiento de los equipos (Raineri, 2003).

El trabajo en equipo promueve, desarrolla y mejora estas habilidades, porque al ser buenos en "algo" y ver cómo esa destreza ayuda a que en trabajando en conjunto logremos objetivos en común, constituye una gran motivación para cualquier ser humano. La sensación de saber que el trabajo que hemos realizado ha tenido un impacto en un trabajo más grande y ha sido parte del trabajo de un equipo de trabajo, genera aún más pertenencia y compromiso con el equipo. Somos parte de algo más grande que nosotros mismos como individuos.

Considero que es por eso que el trabajo en equipo, siendo la suma de habilidades, capacidades y talentos, es mucho más que el trabajo en individual: genera un producto final que siempre se deriva de un proceso que contempla las siguientes etapas (Robbins, 2004):

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

1. Formación. Cuando los miembros se conocen. Incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Termina cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.
2. Conflicto. Conflictos internos cuando se acepta la existencia del grupo, pero los miembros se resisten a las restricciones que le impone a su individualidad. Termina con la definición de jerarquía de liderazgo clara en el grupo.
3. Regulación. Cohesión del grupo. Termina cuando se solidifica la estructura del grupo y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.
4. Desempeño. La estructura en este punto es completamente funcional y es aceptada por el grupo. La energía de los integrantes está orientada a realizar la tarea que los ocupa.

Muchos directivos o personas encargadas de formar equipos de trabajo, seguramente no conocen esta parte de la teoría, en mi experiencia, decidimos equipos de trabajo más por los aspectos funcionales (quién hace qué) o por aspectos concernientes a la personalidad de cada individuo, y no consideramos que lo importante realmente está desde otros enfoques: el proyecto o tarea específica como tal, las habilidades particulares de cada persona o bien, incluso la ubicación geográfica en determinados casos.

Conveniente es entonces finalizar esta parte con algunas acotaciones importantes que serán de utilidad a lo largo de este trabajo:

- El trabajo en equipo es un tema que cada vez interesa más a estudiosos y empresas por igual, constituyendo uno de los pilares principales que pueden hacer la diferencia competitiva en el mundo actual.
- De acuerdo a los autores revisados, no en todos los casos es positivo el trabajo en equipo, este es un aspecto necesario a tener en cuenta cuando se habla del tema.

- La literatura existente no nos provee de estudios específicos que nos ayuden a determinar si en una cultura (país) se trabaja mejor en equipo que en otro.

Bajo este contexto que nos provee el marco teórico conceptual, iniciaremos entonces el análisis del tema en este trabajo de investigación.

### **2.1.2. Bases del trabajo en equipo**

Tal como comentan Fernández, Orozco, & Blanquer (2012), en la ponencia médica "Formando equipos excelentes": "un equipo funciona bajo una base subjetiva y una base objetiva. La primera considera la interdependencia y la confianza entre sus miembros. La segunda por su parte abarca las demandas que recibe y los servicios que ofrece el equipo". Bajo esta concepción es contundente que lidiamos con elementos que provocan variabilidad en el comportamiento organizacional en lo que al trabajo en equipo se refiere. Por un lado, las relaciones y la interdependencia que se va ocasionando conforme el equipo trabaja en conjunto, que genera de manera paulatina la confianza (o en el caso más negativo, la falta de la misma) entre sus miembros.

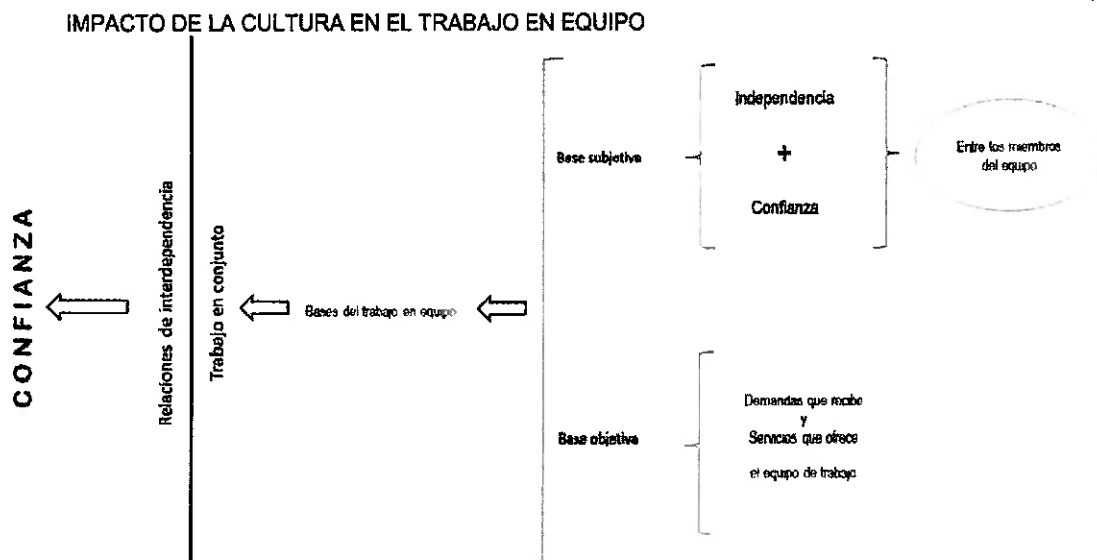


FIGURA 5: Las bases del trabajo en equipo. Fuente: elaboración propia a partir de Fernández (2012).

Por otro, los requerimientos a los que se enfrenta el equipo de trabajo diariamente como equipo, refiriéndonos específicamente a las tareas que sin lugar a dudas solo se podrán llevar a cabo trabajando de manera conjunta. Hoy en día estamos cada vez más sometidos a este tipo de trabajo, pues la labor individual realmente es muy poca salvo que trabajemos en modalidades como el *freelance* o por honorarios, mismas que a pesar de ser individuales siguen estando sujetas a la interacción con otras personas y al final, al trabajo en equipo (solo que en este sentido al trabajar de manera independiente, se tiene la obligación más marcada de desarrollar las habilidades y competencias para lidiar diariamente con todos nuestros clientes, es decir, se requiere mucha más flexibilidad para trabajar en conjunto).

Bien lo acotan Katzenbach & Smith (2007): “Los equipos en las instituciones son la piedra angular sobre la que se sustenta la empresa de éxito del futuro” (p. XV), en lo particular creo que ya nos encontramos en el futuro mencionado.

Todo en una empresa se puede comprar, pero la habilidad para trabajar en equipo, regularmente, nunca se ha visto a la venta.

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Es una realidad que las empresas deben considerar en su pensamiento estratégico la ejecución de acciones que permitan a los empleados ser creativos, proponer soluciones, solucionar problemas reales, generar conocimiento que la empresa pueda capitalizar (es impresionante como es que las empresas de hoy no han comprendido la importancia de tener un buen sistema de gestión del conocimiento, siendo aún conscientes de lo que se lleva cada persona que deja la organización).

Lo anterior no es más que la liberación del potencial de cada colaborador, siendo el trabajo en equipo un espacio donde se debe tener la plena oportunidad de desarrollarlo al máximo. Si consideramos en este punto la alineación de los objetivos personales y del equipo con los de la empresa, estamos entonces frente a una estrategia principal tanto del desarrollo de personal como una herramienta avanzada para el logro de objetivos organizacionales, entre los cuales podemos mencionar la productividad y la rentabilidad como pilares centrales.

### 2.1.3. La importancia del trabajo en equipo

***“No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos”. Lyndon Johnson.***

El trabajo en equipo es uno de los elementos más importantes en las organizaciones en la actualidad, orientado a mejorar la eficiencia y efectividad en la misma. El trabajo en equipo toma enorme relevancia dado que dentro del equipo cada persona tiene un rol definido alineado con los objetivos de la empresa, donde se acota la responsabilidad y nace el compromiso con la organización, basado en una serie de normas, conductas y actitudes que marcarán el lineamiento para el logro de los objetivos.

La importancia del trabajo en equipo, como indica Maxwell (2001) citando a C. Gene Wilkes en su libro Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo:

- Los equipos hacen participar a más gente, lo cual proporciona más recursos, ideas y energía que cuando se trata de una sola persona.

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

- Los equipos elevan el potencial del líder y atenúan sus debilidades. En los individuos, lo fuerte y lo débil están más expuestos.
- Los equipos proveen múltiples perspectivas sobre cómo satisfacer una necesidad o alcanzar una meta, ya que intentan diversas alternativas para cada situación. Los recursos del individuo para hacer frente a un problema rara vez son tan amplios y eficaces como los de un grupo.
- Los equipos comparten los créditos por las victorias y las responsabilidades por las derrotas. Esto favorece la humildad genuina y la comunicación auténtica. Los individuos ganan las alabanzas y sufren las derrotas solos. Esto favorece el orgullo y a veces permite que se desarrolle un sentimiento de fracaso.
- Los equipos hacen que los líderes den cuenta de las metas. Las personas que trabajan solas pueden cambiar las metas sin mayor responsabilidad.
- Los equipos pueden simplemente hacer más que una persona sola.

Así pues, es evidente que el logro de objetivo está mejor garantizado cuando el trabajo en equipo se convierte en un lineamiento organizacional, siempre en el entendido de que es un proceso que involucra dos de los recursos más importantes en cualquier organización: personas y tiempo.

#### **2.1.4. Principios básicos para la formación de equipos de trabajo para trabajar en equipo**

Es necesario recordar también la existencia de algunos principios básicos para la formación de equipos de trabajo para trabajar en equipo, como: tamaño del equipo,

- Propósito
- Objetivos
- Habilidades
- Enfoque

- Responsabilidad.

Es un hecho también, que estos principios son regularmente ignorados por la mayoría de las personas dentro de las organizaciones encargadas de formar equipos de trabajo. En este sentido y para profundizar un poco en la formación de equipos de trabajo, los siguientes enfoques pueden ser útiles, (Koontz, 2012):

1. Los miembros del equipo, que deben seleccionarse según las habilidades necesarias para lograr el propósito, deben estar convencidos de que éste merece la pena, es significativo y urgente.

2. Los equipos deben tener la mezcla correcta de habilidades, como las funcionales o técnicas, para resolver problemas y tomar decisiones y, por supuesto, de relaciones humanas. Se dice que es además ideal buscar que el equipo tenga una mezcla de caracteres predominantes en sus miembros, para no sesgar el trabajo del equipo a una sola forma de ver el mundo o de analizarlo; esto implica mayor tiempo en el análisis de los participantes. Es interesante conocer las predominancias de personalidad y carácter de los participantes de un equipo, de esa forma pueden conocerse las limitaciones que tiene el equipo, o incluso cómo puede completarse.

3. El equipo debe orientarse por reglas de comportamiento, como asistencia regular, confidencialidad, y discusiones con base en hechos y la contribución de todos.

4. Las metas y tareas requeridas deben asignarse al inicio de la formación del equipo.

5. Los miembros deben alentarse entre ellos mediante el reconocimiento, la realimentación positiva y las recompensas.

Por otro lado, un aspecto interesante de abordar dentro de este tema es el por qué se habla de equipo en las organizaciones, cuando habitualmente se intenta alcanzar sinergias positivas de los equipos sin cambiar los viejos patrones de comportamiento, sus relaciones de poder, y la estructura jerárquica de las mismas, como aborda Ros (2006) en su tesis doctoral. No perdamos de vista que la capacidad para trabajar en equipo es uno de los requisitos laborales actuales

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

(competencias) más buscados por las empresas, quienes, curiosamente, no comprenden muy bien qué hacer con ella.

Un equipo es más que un grupo  
de personas que pertenecen a  
una misma empresa o a un  
mismo departamento o sección.

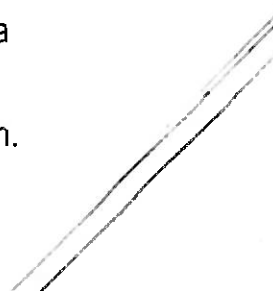


Figura 6. Definición de equipo de trabajo. (Fuente: elaboración propia)

Asimismo, un líder no es la persona que está al frente o al mando de un grupo; como menciona (Ros G., 2006): "los logros de un líder son los logros de su equipo" (p. 63).

La complejidad para construir equipos de trabajo que trabajen en equipo, es contundente, sumándose a todo ello el gran número de organizaciones que carecen de los líderes con la formación y perfil necesarios para ser los líderes de procesos de construcción y manejo de un equipo. Primeramente, para construir un equipo de trabajo, es necesario tomar en cuenta aspectos como: la capacidad y personalidad de los miembros del equipo, la asignación de roles y la diversidad, el tamaño del equipo, la flexibilidad de los miembros y la preferencia de cada individuo al trabajo en equipo.

#### **2.1.5. Habilidades para trabajar en equipo**

Existen tres tipos de habilidades principales que requieren tener los equipos eficaces, y son: las habilidades interpersonales, la escucha activa y la retroalimentación (Robbins, 2004).



Por otro lado, actualmente las organizaciones tienden a crear grupos de trabajo temporales, para atacar los problemas con soluciones generadas por grupos de personas que probablemente, dejarán de trabajar juntas hasta el siguiente nuevo problema, el cual podría presentarse en una brecha de tiempo considerablemente negativa en cuanto al periodo que necesita el grupo para conocerse y compenetrarse.

Ros G. (2006) también menciona los grupos informales, los cuales han existido siempre por tradición en las empresas, respondiendo a una necesidad humana básica de contacto y relación.

La tecnología también juega un papel importante dentro de este tema, puesto que es un hecho que podemos utilizarla a nuestro favor, con el fin de fomentar las relaciones interpersonales aun estando en diferentes puntos geográficos de las empresas.

Imprescindible es también hablar de la necesidad de formar equipos multidisciplinarios en las empresas, para enfrentar tareas complejas generadas por la constante evolución y cambio empresarial, tal y como comenta Raineri, (2003): "en la última década los equipos han sido definidos como el lugar – natural- donde se comparte y adquiere nueva información crítica para el desarrollo y flexibilidad de la organización" (p. 29).

En un mundo está lleno de equipos talentosos que comparten una visión por un tiempo, pero no logran aprender...lo que realmente importa es que los músicos saben tocar juntos (Senge, 2005), citado de manera inevitable ante esa disparidad de ubicación geográfica, profesión o tiempo, lo que automáticamente nos lleva a reflexionar que el trabajo en equipo requiere de muchas actitudes, aptitudes y habilidades humanas, pero hay algo en especial que considero fundamental en los equipos de trabajo talentosos: la humildad. Y los equipos de trabajo talentosos solo pueden estar formados por personas talentosas. Entonces, para cualquier ser humano que quiera pertenecer a un equipo de trabajo y llegar al éxito, es indispensable ser humilde para aprender. Pretender

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

interactuar con otras personas, ponernos de acuerdo para llevar a cabo cierto número de tareas, usando de la mejor manera los recursos disponibles, sin estar dispuestos a poner al servicio del equipo todas nuestras capacidades, habilidades, conocimiento y tiempo en función del logro del objetivo común, se convierte en una empresa caótica de llevar a cabo, ya que tendremos en contra nuestra propia falta de humildad.

### **2.1.6. Impacto cultural en el trabajo en equipo.**

“Personas de diferentes culturas resuelven problemas similares de maneras diferentes”. La cultura organizacional está cambiando desde hace mucho tiempo a nivel mundial. La globalización trajo como resultado fenómenos migratorios, que aunque no podemos decir que sean nuevos en la historia de la humanidad, han obligado a las empresas a cambiar, hayan o no previsto la posibilidad de tener que contratar personal de otros países, entre otras razones por no encontrar el perfil necesario para cubrir un puesto de trabajo, a nivel local.

Así pues nos hemos visto enfrentados a una obvia realidad: la interacción entre personas de diferentes países dentro de las organizaciones. En ciudades más grandes, como la CDMX, podemos encontrar empresas donde tienen incluso una división denominada “expatriados”, que es donde la mayoría de las organizaciones enfocan los esfuerzos en establecer políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal de otros países. Y tristemente en eso se resume el interés de las empresas por la multiculturalidad en las organizaciones. Pudiera parecer que una empresa que cuenta con un departamento de expatriados está consciente y ocupada en generar el ambiente de trabajo con las condiciones necesarias para el trabajo entre personas de diferentes nacionalidades, pero la realidad es que esta conciencia se ve diluida cuando se trata de trabajar como equipo en proyectos de corta duración, donde personas de diferentes países deben relacionarse por períodos cortos períodos de tiempo para desarrollar productos, estrategias, políticas o simplemente resolver problemas. Las empresas interpretan estos encuentros multiculturales como

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

“cotidianidad en la rutina de trabajo”, perdiendo así de vista el impacto de la cultura de cada persona en el trabajo en equipo.

En este punto es muy importante mencionar que hay un psicólogo social llamado Gerard Hendrik Hofstede, de nacionalidad holandesa (quien además es profesor de antropología, ingeniero mecánico y escritor), ha estudiado desde hace décadas el campo de las relaciones entre culturas nacionales y entre culturas dentro de las organizaciones.

Como comenta Perez (2015): “Vivimos en una aldea global con miles de culturas distintas, la comunicación intercultural cobra cada vez más sentido, el mayor reto del mundo globalizado es saber comunicarse de forma efectiva con todas aquellas culturas con las que se relaciona. Así pues, es importante destacar la aportación más relevante de Hofstede para la comprensión del impacto de la cultura en el trabajo, la cual es el Modelo de las 5 Dimensiones, que permite identificar patrones culturales de cada grupo y constituye un modelo de gran ayuda en la comunicación intercultural actualmente:



Figura 7. Dimensiones culturales de Hofstede (Fuente: elaboración propia)

La distancia de poder se refiere al grado en que miembros “menos poderosos” de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. De acuerdo al estudio de este autor, las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en ésta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas. La dimensión que trata sobre el individualismo vs. el colectivismo, se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o de manera alternativa actuar como un miembro de un grupo u organización. Según las conclusiones del autor, los Estados Unidos son la sociedad más individualista. En lo referente a la masculinidad contrapuesta a la feminidad, el primer representa la preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material por el éxito. Por el contrario, la segunda se refiere a la preferencia por la cooperación, la modestia, la preocupación por los débiles y la calidad de vida. La sociedad en términos generales es más competitiva en los países donde prima la dimensión relacionada con la masculinidad y más orientada a consensos en el sentido contrario.

Por otro lado, la dimensión relacionada con la aversión a la incertidumbre, refleja el grado en que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. Las culturas con más puntuación en esta escala son las que evitan tomar riesgos. El estudio concluye que las culturas mediterráneas, Latinoamérica y Japón son las más altas en ésta categoría.

Finalmente, la orientación a largo plazo vs. La orientación a corto plazo se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo haciendo contraste a las preocupaciones inmediatas.

Al analizar el modelo de las cinco dimensiones de Hofstede hay una generalidad que resulta importante desde mi perspectiva, y es la premisa prevaleciente en el modelo que comenta la obviedad del comportamiento individualista en culturas correspondientes a los países de occidente y el comportamiento colectivista mostrado por empleados en países del continente Africano. Considero bajo esta acotación, que este estudios y los siguientes

**IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

realizados por este autor, constituyen la base bibliográfica para entender el tema del impacto cultural en el trabajo en equipo.

# **CAPITULO III**

### **3. CAPITULO: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

En el presente trabajo de investigación nos referiremos a dos empresas, ubicadas en diferentes países, las cuales, por cuestiones de información confidencial, denominaremos empresa "A" y empresa "B".

#### **3.1. Caso México – Empresa "A"**

Esta empresa está localizada en Puerto Madero, en las afueras de la ciudad de Tapachula, Estado de Chiapas, México. Es una planta procesadora de café que utiliza tecnología de punta que permite obtener un producto que conserva más del 90% de las propiedades del grano, la cuarta a nivel mundial. Pertenece a un grupo transnacional, uno de los tres principales comercializadores de café a nivel internacional. Esta planta inició operaciones en el Estado de Chiapas en 2011 y actualmente cuenta con más de 120 empleados. Entre los países a donde exporta el producto figuran: Japón, Rusia y Estados Unidos.

Siendo el café uno de los productos agrícolas más importantes en México, siendo el estado de Chiapas el que aporta mayor producción y mejor calificada a nivel nacional y reconocido entre los mejores a nivel internacional. Esto, aunado a un conjunto de detalles relacionados con la ubicación de la planta y la colindancia con Centroamérica, hicieron de Puerto Chiapas el lugar idóneo para la instalación de esta industria, siendo importante mencionar que los gobiernos Estatal y Federal brindaron todo el apoyo necesario para atraer la inversión privada requerida para consolidar el proyecto.

La empresa se constituyó en marzo del 2009 y posteriormente, en octubre de 2011 inauguró sus instalaciones e inició la producción. Cuenta actualmente con una plantilla que ronda los 150 empleados, entre los cuales se encuentran personas de Colombia, Brasil, Dinamarca, Italia. Su estructura organizacional se basa en un director general, quien tiene un equipo de gerentes a quienes reporta el resto del personal en todas las áreas de la empresa: logística, ventas, calidad, recursos humanos, seguridad industrial, producción, café verde, contabilidad.

Su estrategia empresarial está basada en las 4 P's de la sustentabilidad, a saber: Productores, Productos, Personal, Procesos. Estos constituyen los pilares fundamentales de la empresa, con los cuales contribuye al ambiente al mismo tiempo que tiene un impacto en el desarrollo socioeconómico de la zona.

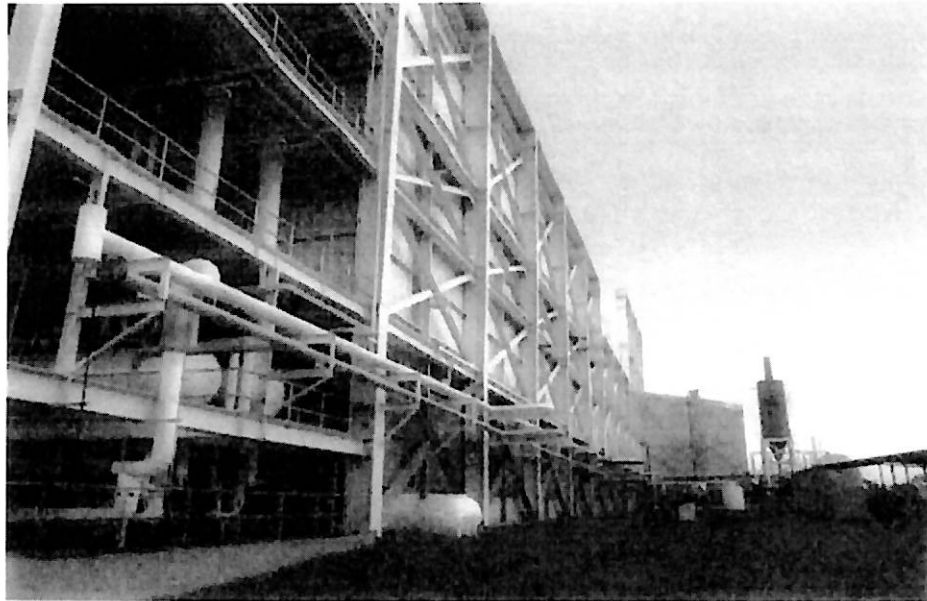


Figura 8. Empresa A (Fuente: Fototeca de la empresa A)

Finalmente, esta empresa fundamenta su operación en una filosofía comprometida con la calidad del producto, la sustentabilidad, la seguridad y salud de los trabajadores, el uso eficiente de las energías y, la satisfacción de clientes y accionistas.

### **3.2. Caso Colombia – Empresa “B”**

Esta empresa está localizada en la ciudad de Cali, Departamento del Valle del Cauca, en el suroccidente de Colombia. Es una aseguradora global, con presencia en los cinco continentes y negocios en más de 100 países, se encuentra entre las 10 principales aseguradoras de Europa y entre las 20 principales aseguradoras de automóviles en Estados Unidos. Asimismo también cuenta con más de 35 mil empleados en todo el mundo, más de 5.500 oficinas y



#### IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

cerca de 80 mil intermediarios de seguros a nivel global. En Colombia constituye el cuatro grupo más importante en el giro de seguros a nivel nacional.

Esta empresa nace en el país en 1984, adquiriendo algunas aseguradoras más pequeñas que ya poseían en ese momento el liderazgo en el mercado colombiano. La estructura general de la empresa comprende una red de oficinas a nivel nacional que supera las 157 sucursales, siendo una de ellas la que hemos denominado empresa “B”

La empresa “B” cuenta con una estructura organizacional que se compone de un gerente general, a quien reporta un equipo directivo compuesto por diferentes gerentes por área, a saber: automóviles, vida, educativo, riesgos, indemnizaciones, recursos humanos, sistemas, contabilidad y finanzas. El total de empleados en la sucursal es de aproximadamente 32 personas.

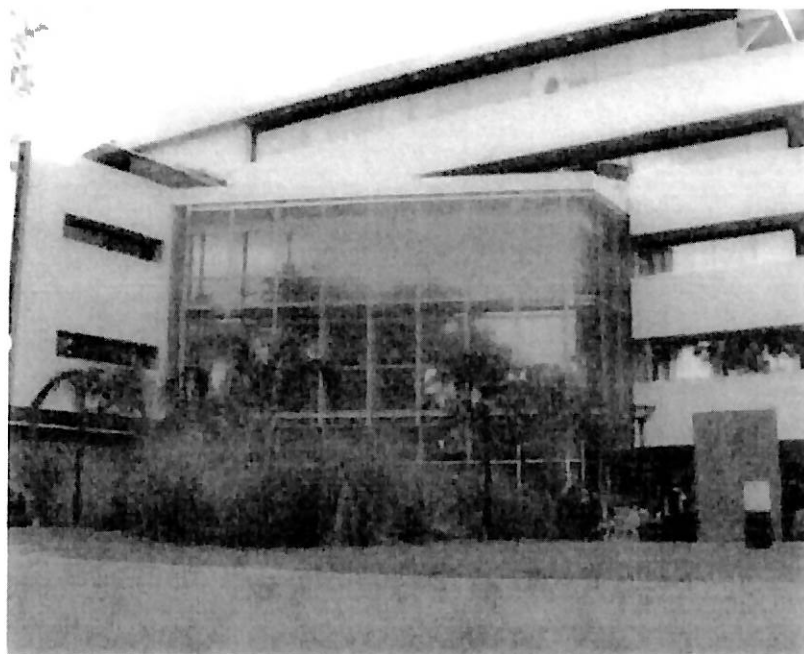


Figura 9. Empresa B (Fuente: Fototeca de la empresa B)

La filosofía de esta empresa está basada en una misión y visión a largo plazo, con estrategias y políticas fundamentadas en los siguientes valores:

#### IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

solvencia, integridad, vocación de servicio, innovación para el liderazgo, equipo comprometido.

En 2017 últimos tres años la empresa presentó un crecimiento en ingresos cuatro veces mayor que el año anterior (cifras tomadas de la página web oficial de la empresa), sin embargo para el 2018 contaban con metas “moderada”, dado el contexto socio económico nacional e internacional.

Actualmente esta enorme aseguradora se encuentra en más de 40 países alrededor del mundo, y en toda Latinoamérica. En Colombia opera desde 1984, contando con 170 oficinas a nivel nacional y continuando actualmente con su proceso de expansión y crecimiento.

#### **3.3. Diagnóstico de las empresas participantes**

**EMPRESA A:** El contexto actual de la empresa es de despidos masivos periódicos, que obedecen a la reducción de costos ordenada por el grupo al que pertenece la empresa. Dichos despidos han ocasionado una redistribución del trabajo y por lo tanto, cambios considerables en los equipos de trabajo que venían desarrollando la operación dentro de la fábrica.

**EMPRESA B:** La situación general actual de la compañía es de una gran transformación desde el año pasado, puesto que han pasado recientemente de ser una aseguradora con presencia en más de 40 países con sede principal en Europa, a ser la aseguradora global de confianza de todas las empresas del grupo al que pertenecen. Eso significa que se unifican los criterios de recursos humanos, área técnica y área comercial a nivel mundial.

Entrando en materia es necesario indicar que, la gestión entendida como un verbo que a la par de sí mismo enlista una serie de estrategias, acciones y ejecuciones propias del concepto, debe ser concebida como la base sobre la cual se le da solidez a las estrategias y por ende al logro de los objetivos.

#### IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

En la presente investigación, el tema central es determinar si la cultura es un factor determinante para trabajar en equipo en México y en Colombia.

De acuerdo a la literatura revisada, la gestión eficaz depende de factores verdaderamente profundos en la organización, tales como la capacidad y la habilidad de determinar los objetivos prioritarios, los cuales creo que pueden detectarse a través de los puntos críticos en los procesos operativos de cualquier empresa.

Si quisiéramos analizar con profundidad lo que significa un objetivo, además de llevarnos a la mejora de la rentabilidad a través de la generación o incremento de la demanda, deberíamos comprender que un objetivo es un postulado que nos indica donde debemos mejorar, cambiar, eliminar, innovar, dentro de un proceso para el logro de mayor rentabilidad o el incremento de nuestros clientes.

Como mencionaban varios autores en la literatura, en occidente nos concentramos en el número como tal, en el incremento de un indicador (o decremento, según sea el caso) y perdemos de vista los factores que rodean el logro de los objetivos.

Uno de esos factores, inevitablemente es el recurso humano, desde mi punto de vista, el recurso más complejo de manejar en cualquier organización, de cualquier giro o tamaño. Es interesante entonces cuestionar qué hacer entonces para que el recurso humano –de cualquier nivel jerárquico- comprenda la importancia de la gestión eficaz, la cual sin duda alguna contiene el trabajo en equipo como uno de sus pilares más importantes.

# **CAPITULO IV**

## 4. CAPITULO: ABORDAJE METODOLÓGICO

### 4.1. Definición del tipo de investigación

El tipo de investigación en este caso es no experimental, cualitativa, transversal, observacional y descriptiva.

Utilizando la clasificación de un reconocido autor (Sampieri, 2014): “las investigaciones no experimentales se clasifican en longitudinales y transversales”. Una investigación es transeccional o transversal cuando se recolectan datos en un solo momento o tiempo único. Siendo así, en éste caso contamos con la recolección de datos realizada en un único momento. En palabras del mismo autor: “A su vez, los diseños transversales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales”. Los estudios descriptivos tienen como objetivo indagar en la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en la población (Sampieri, 2014). La presente investigación es un estudio **descriptivo**, puesto que se conforma de una variable que es el trabajo en equipo y el análisis que se realiza se refiere al impacto de la cultura en él mismo. Asimismo éste estudio es observacional, tomando en cuenta la definición de Manterola et al (2019): “Los estudios observacionales corresponden a diseños de investigación cuyo objetivo es *“la observación y registro”* de acontecimientos sin intervenir en el curso natural de estos”; sumando a ésta definición mi experiencia en éstas empresas, donde en una de ellas tuve oportunidad de observar el fenómeno sobre cómo las diferentes nacionalidades en una empresa pueden impactar en lo que sucede dentro de ellas.

#### 4.2. Formulación de la hipótesis de investigación

De acuerdo a la definición Sampleri (2014): "las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno investigado" (p. 104). Otras definiciones complementan ésta, considerando la hipótesis como una respuesta tentativa a un planteamiento del problema, ya que tratamos de saber si ésta tiene relación directa con el planteamiento central.

Continuando con la definición inicial, no hay que olvidar que las hipótesis son proposiciones que, durante una investigación, se someten a escrutinio empírico contrastándose con datos con el fin de saber precisamente si nuestros datos o análisis las apoyan o no. Una hipótesis es entonces una relación de variables y conceptos..

Se desarrollan en la investigación cuantitativa, produciéndose como posibles respuestas a las preguntas de investigación. Se trata de probar si son ciertas o no en un contexto específico, con los resultados de la investigación. En este caso uno de los objetivos esenciales es probar la hipótesis.

Así pues, es conveniente poder diferenciar que en estudios exploratorios no hay hipótesis, así como en estudios donde se describen un conjunto de casos, dado que lo único que se quiere es describir un grupo de personas o de procesos en términos de variables.

Por otro lado, únicamente hay hipótesis en estudios descriptivos que intentan pronosticar un dato, así como en estudios correlacionales o causales.

Para el caso de la presente investigación, dado que el tipo de investigación es observacional, la hipótesis de investigación se compone de una sola variable que es el trabajo en equipo.

***Hipótesis de investigación: la cultura es un factor determinante en la habilidad para trabajar en equipo.***

#### **4.3. Determinación de la población a estudiar**

La población a estudiar está conformada por los empleados de dos empresas, así:

**EMPRESA A:** Esta empresa como ya se comentó en el capítulo anterior, está localizada en Chiapas y es una planta procesadora de café.

Las personas entrevistadas en esta empresa son empleados tanto del área administrativa como del área operativa. Para ésta investigación es irrelevante mencionar qué cargo o puesto ocupa cada persona entrevistada de esta empresa.

**EMPRESA B:** Esta empresa como también ya se comentó en el capítulo anterior, está localizada en la ciudad de Cali, Colombia y es una aseguradora, perteneciente al cuatro grupo más importante de ese país.

Las personas entrevistadas en esta empresa son empleados del área administrativa y del área técnica (operativa). Para ésta investigación es irrelevante mencionar qué cargo o puesto ocupa cada persona entrevistada de esta empresa.

La muestra de investigación es seleccionada mediante muestreo por conveniencia. Dado que el estudio que estoy realizando abarca dos empresas localizadas en dos países diferentes, en ambas es necesario definir la muestra por conveniencia, debido a que se tiene fácil acceso a ella. Debido a esto, se abarcó una muestra de 20 individuos en total.

#### **4.4. Selección de las técnicas de recopilación de información**

Previamente se estudió el contexto actual de las dos empresas, a través de gerentes que laboran en las mismas, soporte documental (historia) y en sus páginas de internet.

Posteriormente y con el fin de elaborar un diagnóstico, se aplicó un cuestionario para conocer el estado actual de cada una de las empresas.

Tipo de diagnóstico: integral, con variables integradas.

Para la elaboración del diagnóstico se aplicó un solo tipo de cuestionario en ambas empresas, distribuyendo el instrumento entre 20 personas en total. El número de entrevistas que se pudo realizar se debió a varios factores en ambas empresas; en el caso de la empresa mexicana, al momento de realizar la aplicación de las encuestas, la mayoría de los participantes se encontraban participando en un estudio con una consultoría internacional, lo que reducía sus tiempos en las agendas de trabajo. En el caso de la empresa B, la plantilla de gerentes en ese momento estaba reducida ya que habían tenido dos renuncias en el mismo mes, y eso contribuyó a que hubiera menos personal disponible para la aplicación de las entrevistas. Con el fin de no retrasar la investigación, se decidió abordarla con las personas disponibles en ambas empresas en ese momento.

#### **4.5. Diseño de las técnicas**

Para el presente estudio se realizó una revisión del contexto actual de las dos empresas, tomando como recursos la historia de las mismas publicada en sus páginas de internet, así como entrevistas informales con gerentes que laboran en las empresas, tanto en México como en Colombia, abordando el tema de trabajo en equipo.



#### IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Posteriormente y con el fin de elaborar un diagnóstico, se aplicó un cuestionario para conocer el estado actual de cada una de las empresas en cuanto al trabajo en equipo. Este instrumento se aplicó a 20 personas en total de ambas empresas, con la intención de conocer la percepción de los empleados sobre el trabajo en equipo dentro de cada una de ellas.

La técnica utilizada fue una entrevista dirigida o estructurada, la cual incluye preguntas cerradas o dicotómicas (opciones "sí o no" para responder), opción múltiple y una última pregunta abierta, para profundizar en la percepción personal.

El cuestionario tuvo como objetivo recopilar la percepción de los trabajadores de cada empresa analizada, acerca de cuál es el impacto de la cultura en el trabajo en equipo

El mismo estuvo diseñado así:

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

**Agradecimiento:**

*Gracias por ayudarnos a responder este cuestionario, el cual contiene un enfoque imparcial.*

*La información aquí recopilada tiene carácter confidencial y será usada únicamente con fines académicos.*

Nombre de la empresa:

Cargo que ocupa:

Género:

M	F
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rango de edad:

De 25 a 35	De 35 a 45	Más de 45
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nivel académico:

Cual es su último grado de estudios alcanzado:

Universitario	Especialidad	Maestría	Doctorado	Otros, cual?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**TRABAJO EN EQUIPO**

<b>P1</b>	Existe integración y cooperación entre los miembros de su departamento o área?	SI	NO	
<b>P2</b>	En su departamento/área, dan seguimiento a los objetivos del departamento?	SI	NO	
<b>P3</b>	Su trabajo es un reto diario y no una tarea más?	SI	NO	
<b>P4</b>	En su departamento/área, se encuentran orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo?	SI	NO	
<b>P5</b>	En su empresa usted se siente parte de un equipo de trabajo?	SI	NO	

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

<b>P6</b>	Para usted trabajo en equipo es:	SI	NO	
<b>A.</b>	Trabajar conjuntamente unos empleados con otros.	SI	NO	
<b>B.</b>	Organizar competencias entre dos o más empleados de acuerdo a una meta establecida en beneficio de la organización.	SI	NO	
<b>C.</b>	Un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de	SI	NO	
<b>D.</b>	Trabajar todos en beneficio de la organización, de acuerdo a instrucciones dadas por un líder.	SI	NO	
<b>P7</b>	Cuántos equipos de trabajo existen actualmente en su organización?			
<b>A.</b>	Uno por cada departamento/área			
<b>B.</b>	Más de uno por cada departamento/área.			
<b>C.</b>	No sé.			
<b>P8</b>	Para usted, factores como la cultura, idiosincracia, nacionalidad, son determinantes en la habilidad de una persona para trabajar en equipo?			
<b>A.</b>	SI (Por qué?)			
<b>B.</b>	NO (Por qué?)			

**4.6. Procesamiento y análisis de la información**

Para efectos de procesar los datos obtenidos de las 20 encuestas aplicadas se procedió a elaborar un archivo en Excel, el cual contiene la sistematización de la información.

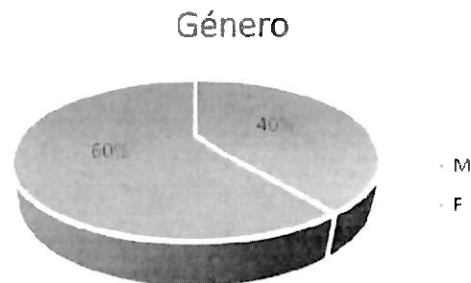
De las 20 encuestas, 10 fueron distribuidas en la empresa A y 10 en la empresa B.

En la empresa A, localizada en México, se lograron recopilar los 10 cuestionarios respondidos.

En la empresa B, localizada en Colombia, se lograron recopilar 7 de los 10 cuestionarios, respondidos.

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

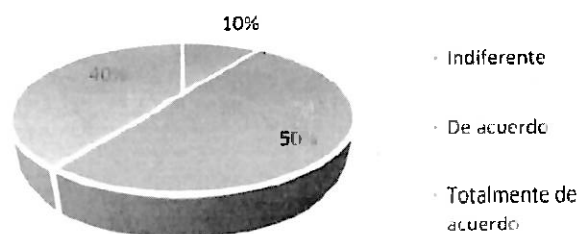
Para el análisis e interpretación de los datos dividí el análisis por empresa, para facilitar la comparación y comprensión de las conclusiones finales.

**Análisis e interpretación de los datos Empresa A – México**

Como se aprecia en las gráficas, las personas entrevistadas se encuentran en un rango de edad que no supera los 35 años y todos cuentan con educación superior, en menor proporción a nivel posgrado.

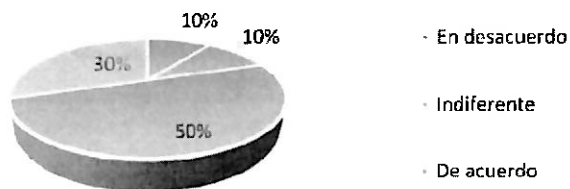
## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

P1: Existe integración y cooperación entre los miembros de su departamento o área?



Pregunta 1: La percepción de la muestra consultada refiere que la mayoría consideran que existe integración y cooperación entre los miembros de su área o departamento.

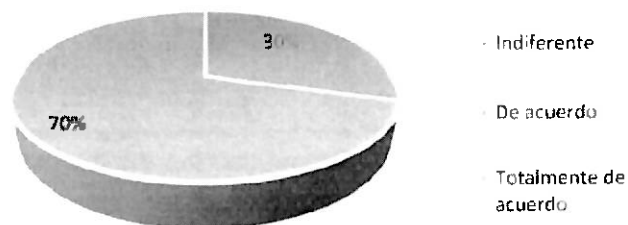
P2: En su departamento/área, dan seguimiento a los objetivos del departamento?



## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

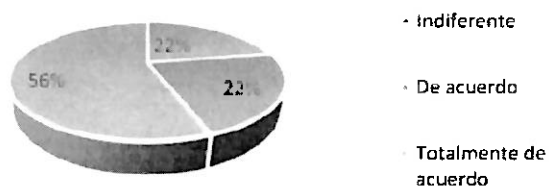
Pregunta 2: La mayor parte de los encuestados refieren que sí se da un seguimiento a los objetivos de su departamento/área.

P3: Su trabajo es un reto diario y no una tarea más?



Pregunta 3: Más de la mitad de los consultados considera que el trabajo diario es un reto, más allá de ser una actividad o tarea más en la lista.

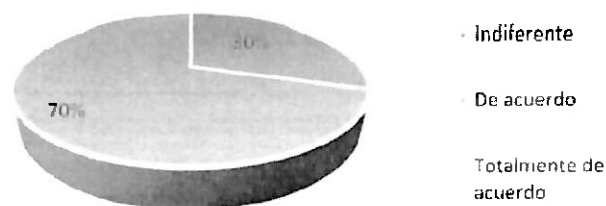
P4: En su departamento/área se encuentran orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo?



## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

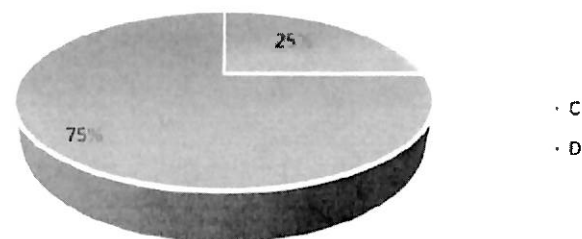
Pregunta 4: La mayor parte de la muestra consideró estar de acuerdo en que el enfoque está en los resultados obtenidos por el equipo de trabajo y no en otro aspecto.

P5: En su empresa usted se siente parte de un equipo de trabajo?



Pregunta 5: Más de la mitad de los consultados refirieron sentirse como parte de un equipo de trabajo dentro de la empresa donde laboran.

P6: Para usted trabajo en equipo es:



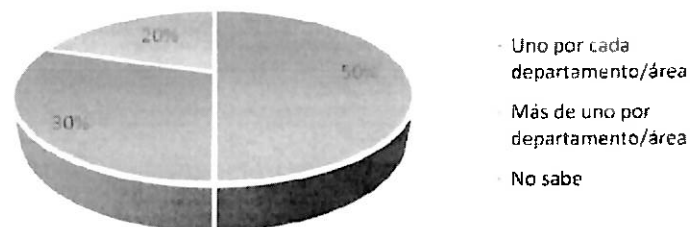
Pregunta 6: En esta pregunta las opciones que mejor acogida tuvieron fueron:

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

C. Un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño.

D. Trabajar todos en beneficio de la organización, de acuerdo a instrucciones dadas por un líder.

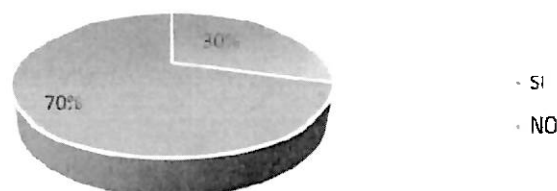
P7: Cuántos equipos de trabajo existen actualmente en su organización?



Pregunta 7: en esta empresa existió en más de la mitad de los casos, más de un equipo de trabajo en cada departamento/área.



P8: Para usted, factores como la cultura, idiosincrasia, nacionalidad, son determinantes en la habilidad de una persona para trabajar en equipo?

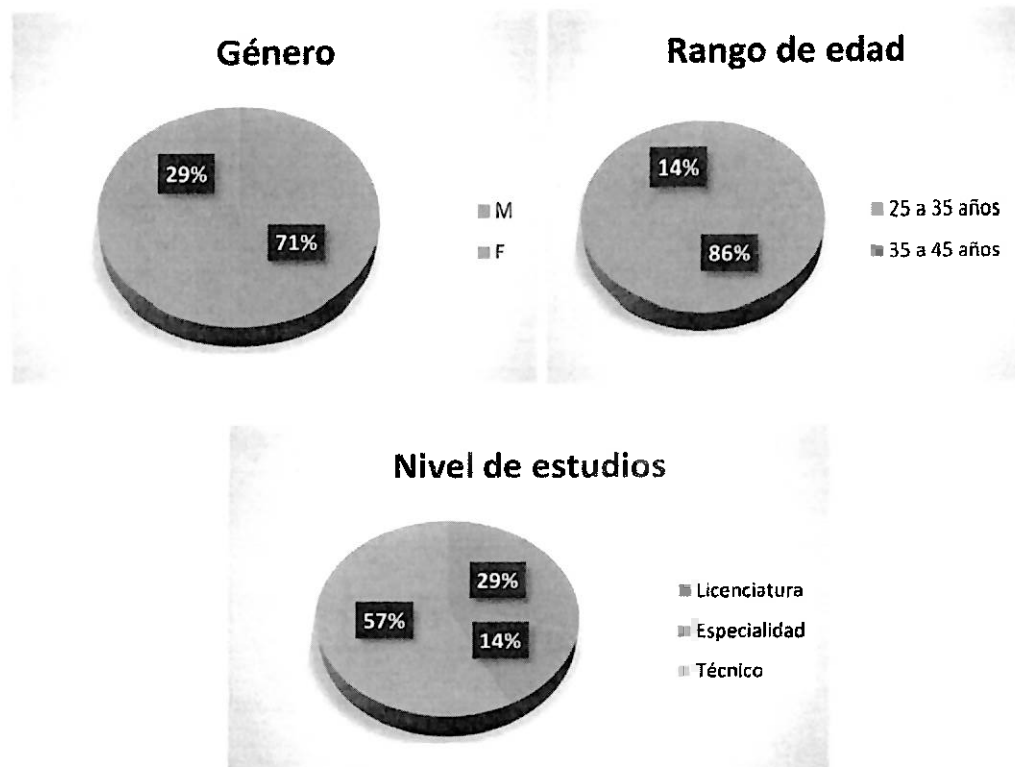


Pregunta 8: Más de la mitad de los encuestados consideró que los factores como la cultura, la idiosincrasia y la nacionalidad no son determinantes en la habilidad de una persona para trabajar en equipo.

**Comentarios a la pregunta 8:**

Razones por las cuales son determinantes estos factores	Razones por las cuales no son determinantes estos factores
✓ Sí son determinantes, ya que de acuerdo a esto las personas cambian de ideales y criterios.	✓ No son determinantes ya que se puede adaptar a los modelos corporativos.
	✓ Todos somos iguales.
	✓ No, porque se puede trabajar en equipo sin importar estos factores, lo importante son las competencias para desarrollar relaciones interpersonales.

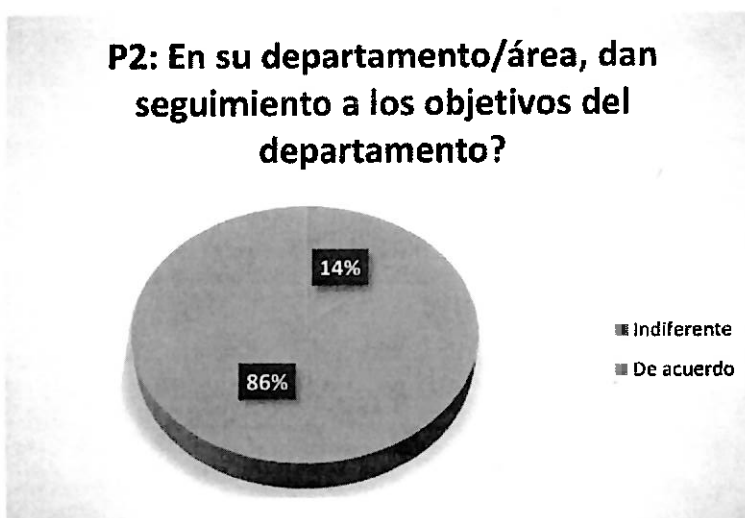
Tabla 1: Comentarios a la pregunta 8 – Empresa A

**Análisis e interpretación de los datos Empresa B – Colombia**

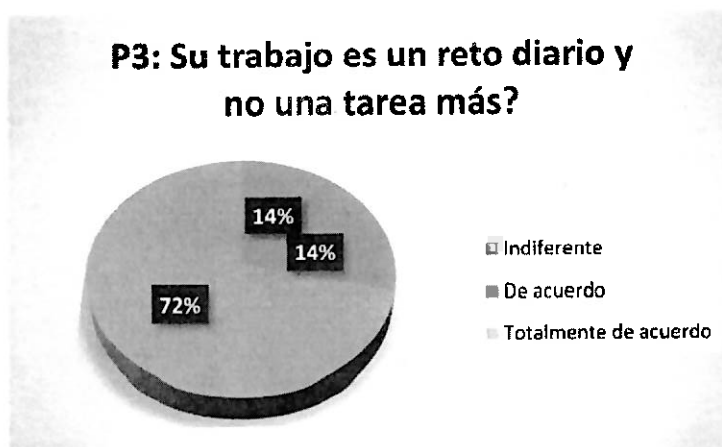
Como se aprecia en las gráficas, la mayoría de los entrevistados se encontraban en un rango de edad entre los 25 y los 35 años; todos contaban con educación superior, y un porcentaje considerable con educación a nivel posgrado.



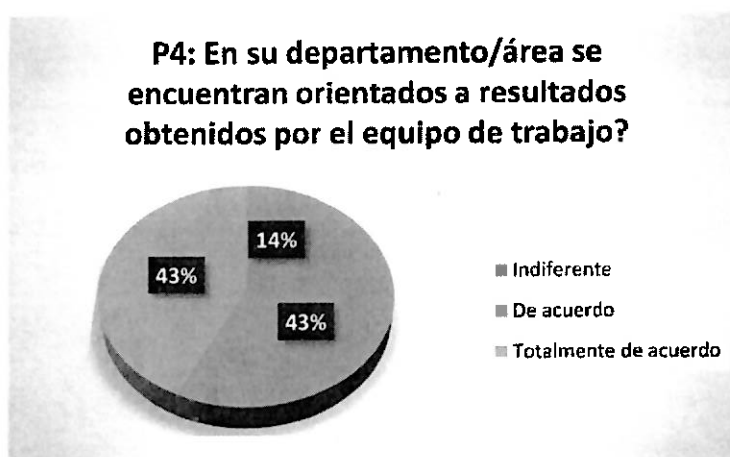
Pregunta 1: La percepción de la muestra consultada refiere que en su totalidad consideran que existe integración y cooperación entre los miembros de su área o departamento.



Pregunta 2: La mayor parte de los encuestados refirieron que sí se daba un seguimiento a los objetivos de su departamento/área, siendo un pequeño porcentaje indiferente a este aspecto.



Pregunta 3: Casi la totalidad de los consultados consideró que el trabajo diario es un reto, más allá de ser una actividad o tarea más en la lista.



Pregunta 4: La mayor parte de la muestra consideró estar de acuerdo en que el enfoque está en los resultados obtenidos por el equipo de trabajo y no en otro aspecto.

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO



Pregunta 5: Más de la mitad de los consultados refirieron sentirse como parte de un equipo de trabajo dentro de la empresa donde laboran. Sin embargo, un porcentaje considerable se muestra indiferente a este aspecto.



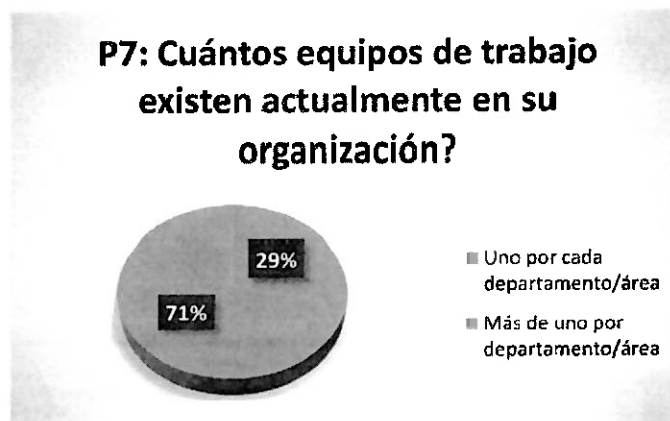
Pregunta 6: En esta pregunta las opciones que mejor acogida tuvieron fueron:

A. Trabajar conjuntamente unos empleados con otros.

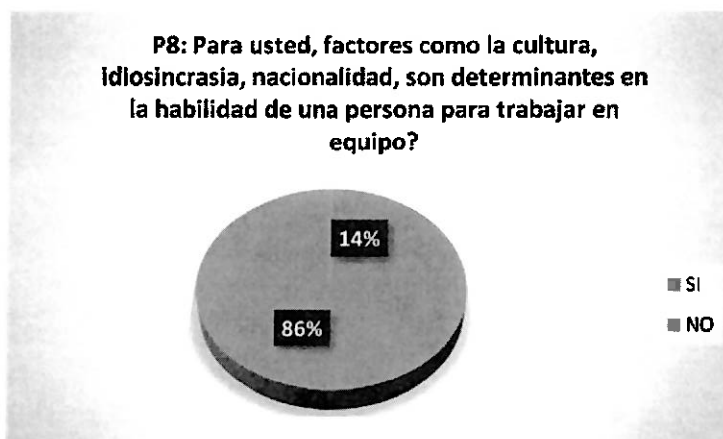
C. Un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño.

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

D. Trabajar todos en beneficio de la organización, de acuerdo a instrucciones dadas por un líder.



Pregunta 7: en esta empresa existió en más de la mitad de los casos, más de un equipo de trabajo en cada departamento/área.



Pregunta 8: Casi la totalidad de los encuestados considera que los factores como la cultura, la idiosincrasia y la nacionalidad no son determinantes en la habilidad de una persona para trabajar en equipo.

**Comentarios a la pregunta 8:**

- ✓ En mi opinión el 90% de la habilidad para trabajar en equipo es la actitud de la persona y el otro 10% si pudieran ser los otros factores.

<b>Razones por las cuales son determinantes estos factores</b>	<b>Razones por las cuales no son determinantes estos factores</b>
✓ Todos tenemos la misma capacidad para desarrollar un trabajo en equipo.	✓ No los considero determinantes; el querer hacer las cosas y las ganas de buscar los objetivos, es lo que determina el éxito y un buen trabajo en equipo.
✓ De acuerdo a estos factores se determina la educación y se desarrollan habilidades diferentes.	✓ El talento puede desarrollarse en cualquier persona que así lo decida.
✓ Sí. La educación recibida desde pequeños influye en el desenvolvimiento social y profesional en el futuro.	✓ La habilidad de trabajo en equipo es personal y no está definida por la nacionalidad.
✓ Sí. Te das cuenta que tan abierto eres para aceptar trabajar en equipo. Pero si tienes actitud y ganas de que todo salga bien debemos cambiar el chip.	✓ No podemos clasificar a una persona solo por ser de un lugar o tener ciertos modales, sino de buscar más allá.
	✓ No importan los factores, todos tienen algo diferente que aportar.

Tabla 2: Comentarios a la pregunta 8 – Empresa B

# **CAPITULO V**



## 5. CAPITULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

En esta investigación fueron comparados los resultados obtenidos al aplicar un cuestionario que indaga sobre el trabajo en equipo, en dos empresas de diferente giro, ubicadas una en México y la otra en Colombia.

Al realizar el análisis e interpretación de los datos se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- En México los factores que dificultan el trabajo en equipo no parecen estar asociados a los consultados en la presente investigación, dado que la mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo en emitir una percepción positiva a cerca de la integración y cooperación entre los miembros de su departamento/área dentro de la empresa.
- De los mexicanos consultados, aproximadamente la mitad emitieron comentarios relacionados con la importancia de factores como la cultura, la idiosincrasia y la nacionalidad al momento de trabajar en equipo, dado que éstos determinan la educación y las diferentes habilidades de una persona para trabajar. Así pues, de acuerdo a los resultados obtenidos, en México sí se considera importante la cultura de la cual proviene una persona y ésta es un factor en su **capacidad y habilidad para trabajar en equipo**.
- En Colombia, de acuerdo a las respuestas y a los comentarios finales de los consultados, aparentemente no existen factores relevantes que dificulten el trabajo en equipo, toda vez que manifiestan tener claro que el trabajo en equipo está orientado a trabajar juntos en beneficio de la organización o empresa.
- Los colombianos consultados consideran en su mayoría, que factores como la cultura, la idiosincrasia y la nacionalidad no son determinantes en

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

la habilidad de una persona para trabajar en equipo, comentando que éstos se pueden adaptar a los modelos corporativos sin mayor problema, ya que lo importante son las competencias y la capacidad de desarrollar relaciones interpersonales.

**SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS DEL TRABAJO EN EQUIPO****CASO COLOMBIA-MEXICO**

<b>Semejanzas</b>	<b>Diferencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los factores que dificultan el trabajo en equipo no parecen estar asociados a los consultados en la presente investigación en ninguno de los dos países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En México sí se considera importante la cultura de la cual proviene una persona y ésta es un factor en su capacidad y habilidad para trabajar en equipo, sin embargo, en Colombia no se define la cultura como un factor determinante en la habilidad de una persona para trabajar en equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En ambos casos las personas perciben el trabajo como un reto diario, sintiéndose parte de un equipo de trabajo que se guía por metas y objetivos dirigidas por un jefe, lo cual es contundente al momento de analizar el tema del trabajo en equipo y los factores que lo rodean.</li> </ul>	

Tabla 3: Semejanzas y diferencias en el trabajo en equipo

## **5.2.Recomendaciones**

Se proponen las siguientes recomendaciones:

- a. Investigar cuáles son los factores que determinan la capacidad para trabajar en equipo, según los psicólogos y expertos en estos temas, y con base en ellos, elaborar una encuesta global que pueda ser aplicada vía online en diferentes empresas de países latinoamericanos, para así conocer la tendencia de cada uno en este tema.
- b. Investigar con base en los listados de las mejores empresas para trabajar en cada uno de los países a analizar, cuáles son los factores comunes que manifiestan con relación al trabajo en equipo, y sobre ello desarrollar un documento que recopile la información y permita sacar conclusiones al respecto comparado con la teoría sobre el tema.
- c. Indagar si existen estudios realizados en los cinco países más desarrollados a nivel mundial (en términos de economía, sociedad, salud, finanzas, educación), para conocer el comportamiento de las personas en estas culturas con relación al trabajo en equipo, y así poder determinar si culturalmente hay alguna diferencia en las tendencias en dicha línea.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Ardila, S., & Gómez, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, Vol. XX, Núm. 43,, 148 – 165.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. McGraw-Hill.
- De la Peña C., Y. (2014). Valores laborales y trabajo en equipo. Tesis Universidad Rafael Landívar.
- Espinoza, G. (2012). Trabajo en equipos dentro del aula. *Boletín UMC Ministerio de Educación Perú*, 1-11.
- Fernández, A., Orozco, A., & Blanquer, J. (2012). IV Congreso Nacional de Atención Sanitaria al paciente crónico. *Nuevos equipos nuevas competencias nuevas alianzas.*, ( Recuperado de <http://iv.congresocronicos.org/documentos/ponencias/formando-equipos-excelentes.pdf>). Alicante, España.
- Google maps. (2019).
- Hunter, J. (2013). *“La Paradoja”*. México: Ed. Empresa Activa.
- Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación, IIPE Buenos Aires. (2000). Recuperado de: [http://pilarpozner.com/biblioteca/museo\\_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod09.pdf](http://pilarpozner.com/biblioteca/museo_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod09.pdf)
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2007). *“Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento”*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Koontz, H. W. (2012). *Administración, una perspectiva global*. México: Ed. McGraw-Hill.
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 36-49.
- Maxwell, J. (2001). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Caribe.
- Perez, A. (14 de octubre de 2015). *Las 5 Dimensiones culturales de Hofstede*. Obtenido de Ceolevel: <http://www.ceolevel.com/las-5-dimensiones-culturales-de-hofstede>

## IMPACTO DE LA CULTURA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

- Raineri, B. A. (2003). El impacto de la cultura nacional en la administración de equipos de trabajo en Chile. *Pontificia Universidad Católica de Chile. Estudios de Administración*, vol. 10. No. 2, 27-57.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Pearson.
- Ros G., J. (2006). "Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos". Tesis doctoral de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Garnica .
- Toro Suárez, Y. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Tesis de especialidad de la Universidad Militar Nueva Granada.