

## **Tercera Sección: Formulación de una Solución al Problema**

En esta sección, presentaremos 2 alternativas de solución que permitan mejorar las relaciones dentro de los equipos de trabajo de Kryton Internacional Inc. para que puedan trabajar de una manera más eficiente. Analizaremos las alternativas para después elegir la más viable para implementar y la que genere mayores beneficios a la organización, después de elegir una alternativa, justificaremos el por qué de la elección, esto se realizará en base a la información obtenida a través de nuestro marco teórico y de la vivencia de la experiencia dentro de la empresa. Finalmente, terminaremos con la planeación de la ejecución de la solución elegida.

Una vez comprendida la situación teórica del contexto, debemos aclarar que estas propuestas no solucionarán el problema dado su complejo origen, pero sí ayudarán a mejorar la situación.

### **3.1 Primera Alternativa de Solución**

Nuestra primer alternativa de solución será impartir cursos tanto a los directivos como a los subordinados, los cursos podrán ser impartidos por Kari Yuers, CEO de la compañía. Los cursos iniciales serán enfocados hacia los directivos y gerentes para mostrar la necesidad de aceptar y tratar a los grupos culturalmente diversos, se hará hincapié en la formación de líderes que permitan encauzar a sus respectivos grupos de trabajo hacia una sana convivencia donde se fomente el respeto hacia otras culturas, y aceptando la individualidad de cada empleado.

Los siguientes cursos irán enfocados a los empleados que no sean directivos ni que ocupen algún puesto gerencial, en los cursos se hablará de la importancia de entender y adaptarse a otras culturas, se tocarán aspectos de cada cultura que influyan en la actividad laboral de la empresa, durante los cursos se realizarán actividades en donde cada participante hablará de su cultura y de la forma en la que acostumbraban trabajar. Con esa información, en sesiones siguientes, se realizarán actividades que les

permitan comenzar a interactuar con los compañeros de trabajo de una forma más empática.

Llevar a cabo esta solución implicará mucho esfuerzo y disciplina por parte de Kari Yuers ya que ella acostumbra a realizar muchos viajes de negocios y no esta acostumbrada a pasar una gran cantidad de tiempo en las oficinas Kryton, por otro lado, tendrá que dedicarse de tiempo completo a la preparación de los cursos, esto lo hará apoyada de un consultor en diversidad, por lo que el trabajo será un poco más sencillo. Sin embargo, el tiempo invertido tendrá resultados a un largo plazo, se podrán observar cambios en las actitudes entre los empleados, la rotación de personal podrá disminuir y con esto los procesos podrán ser más eficientes, dando paso a la mejor satisfacción de los clientes y a la mejor satisfacción de las necesidades de la propia empresa.

### **3.2 Segunda Alternativa de Solución**

Dentro de Kryton, muchos equipos experimentan comunicación ineficiente, falta de trabajo en equipo, y no se cumplen algunos objetivos planteados, a la gente le cuesta trabajo ponerse de acuerdo tanto en lo que el equipo hará como en la manera en la que el grupo el trabajo, les faltan algunas habilidades y características de comunicación y de trabajo en equipo con diferentes culturas que les hacen perder la motivación.

Es por eso, que nuestra segunda alternativa de solución es la creación de cursos team building, ya que este tipo de cursos evita o elimina muchos de los conflictos mencionados, esta es una efectiva estrategia de resolución de conflictos entre los grupos de trabajo para que el equipo pueda crecer y pueda alcanzar los objetivos de la empresa, esto ayudará a motivar a los empleados para que puedan realizar las labores de una manera óptima.

Se realizarán viajes dos veces por año para que así se conozcan fuera del ambiente laboral, estos viajes serán realizados los Viernes y los Sábados, se tendrán una variedad de actividades a realizar de manera individual y en equipos. Los participantes pasarán diferentes pruebas durante el team building como, por ejemplo, encontrar el

camino con ayuda de su equipo, se contestarán preguntas y enigmas, se buscarán objetos, se participará en juegos de habilidad, etc., así comenzarán a conocer las diferencias que existen entre ellos e incluso habrá oportunidad de encontrar similitudes. Esta actividad tiene la finalidad de que aprendan a trabajar en equipo, en un ambiente relajado y que se familiaricen con métodos que pueden ser aplicados en el lugar de trabajo.

Se harán sorteos constantes para asignar los equipos durante el team building, se verá la manera de que en un equipo haya 2 o más personas de diferentes países para que el team building surta un mejor efecto entre las relaciones de los empleados y para que a la hora de ponerse a trabajar en la empresa pueda lograrse una mayor empatía.

### **3.3 Solución Elegida: Cursos de Diversidad**

La alternativa de solución elegida es la de los cursos de diversidad, nos pudimos dar cuenta que la mayoría de los empleados en la empresa Kryton, no importando su lugar de origen o procedencia, son tratados de manera homogénea a pesar de que son un grupo culturalmente diverso, y como Tayeb (1996) lo menciona, el tratar a un grupo heterogéneo como si fuera un grupo homogéneo, da origen a malos entendidos.

Los cursos de diversidad son el primer paso hacia una mejora en la eficiencia de los equipos de trabajo, estos permitirán crear camino hacia un proceso de internacionalización, antes que nada, es muy importante que se comience haciendo conciencia dentro de la empresa de las diferencias que existen entre individuos y culturas, es necesario explicar los diversos puntos de vista que existen en cuanto a las formas de trabajo para evitar malos entendidos, y así, se puedan poner en práctica los conocimientos de los empleados en la empresa, a partir de esto, poco a poco y a través del tiempo, se podrán ir implementando diferentes herramientas que permitan mejorar los procesos.

Es importante entender que para poder tener una mejor comprensión de las actitudes que toman los empleados, no es suficiente relacionarse con las diferentes

culturas sino que hay que tener amplio conocimiento del por que de estas actitudes y este conocimiento se puede adquirir mediante la teoría impartida en los cursos. Por esta razón, es necesario tomar los cursos ya que se explican los conceptos y se da una idea mas clara de cómo piensa y actúa la otra cultura, ya que requerimos explicaciones claras acerca de la conducta de las personas, para así posteriormente realizar actividades para que se puedan comprender mejor los temas.

Como nos dimos cuenta en la segunda actividad, existen una gran variedad de ideas y sentimientos que surgen al encontrarnos en un nuevo ambiente, muchas veces no logramos entender lo que esta pasando ya que nos hemos hecho una idea que las demás culturas actúan de una misma forma, se llega a creer que los rasgos culturales son los mismos en todos lados, o en otras ocasiones consideramos que nuestra cultura es mejor que las demás y es cuando optamos por tomar una actitud prepotente ante las demás culturas, creyendo que somos superiores en la forma en la que hacemos las cosas. Es por esta razón que es necesario explicar el proceso de cambio a los empleados para que ellos puedan identificar las etapas por las cuales están pasando y así entender que los sentimientos que tienen no se deben a que sean inadecuados para el puesto, hacerles ver también que no son los únicos en pasar por estos cambios, sino que simplemente necesitan adaptarse a una nueva forma de trabajo.

Uno de los principales problemas con los equipos de trabajo es el del idioma y la comunicación no verbal, es por esta razón que han surgido tantos problemas dentro de la empresa. A pesar de que todos conocen el idioma, no todos lo hablan a la perfección y es al comunicarse que surgen ciertos roces ya que el mensaje no se logra comunicar de la manera correcta o deseada, es por esto que es necesario que ellos entiendan que no es suficiente con aprender el idioma, sino que también es importante entender el contexto en el que se desarrolla para así saber cómo transmitir el mensaje. Este problema no sólo ocurre cuando se tratan de comunicar en el trabajo, sino que también sucede cuando se tratan de comunicar de manera informal, muchas veces no logran captar el mensaje adecuadamente y es por esta razón que surgen los malos entendidos.

Además del tema del idioma y de la comunicación no verbal, nos dimos cuenta que toda persona vive un shock cultural al cambiar de ambiente, cultura y país. Este

shock no solo se sufre cuando se cambia de país sino cuando se realiza cualquier cambio de ambiente al cual uno no está acostumbrado. El proceso de adaptación toma tiempo, y al no comprender este proceso muchas veces se toman decisiones drásticas como dejar el trabajo y regresar al país de origen. Muchos de los empleados de Kryton han pasado por esto al no entender lo que está sucediendo, comienzan a dudar de sus capacidades y deciden regresar a su país.

Con los cursos de diversidad hay oportunidad de que los empleados conozcan de manera más amplia la cultura de los compañeros y el porqué actúan de cierta manera, o porqué resuelven situaciones como las resuelven, esto podrá ayudar a motivar a la gente a conocerse, entenderse y adaptarse para poder mejorar la actitud hacia el cambio.

Es importante señalar que tal como lo menciona Ferraro (1994) en su libro, el éxito o fracaso de una compañía y de sus empleados en el extranjero depende de qué tan efectivamente los empleados ponen en práctica sus conocimientos, y los fracasos en el área de negocios en el extranjero la mayoría del tiempo son resultado de la habilidad de los empleados de entender y adaptarse a las nuevas formas de pensar y actuar de los países y no por la incompetencia profesional; habiendo mencionado esto, los cursos de diversidad los ayudarán a comprender dichas formas de pensar y de actuar de las culturas con las que están tratando, es por ello que hemos decidido que esta alternativa de solución es la más adecuada para dar inicio al cambio.

### **3.4 Planeación de la Ejecución de los Cursos de Diversidad**

#### ***3.4.1 Identificación de los recursos necesarios***

- Plan de acción
- Diálogo y discusiones
- Ejercicios vivenciales
- Salón
- Proyector
- Pantalla

- Pizarrón
- Manuales
- Capacitación de Kari Yuers
- Impresoras
- Papel
- Sillas
- Evaluación y retroalimentación individual

La empresa cuenta con la mayoría de estos recursos, lo cual les permite ahorrar no solo dinero sino tiempo. El único gasto en el que se tendrá que incurrir será el de la capacitación de Kari Yuers con un estimado que asciende a \$5,000 dólares canadienses, la empresa cuenta con el resto de los recursos necesarios dentro de ella.

Kari Yuers será la única persona que tomará el curso de diversidad para después implementarlo en la compañía, la ejecución de este plan de acción será llevado únicamente a cargo de Kari, y una vez que ella implemente los cursos a los gerentes de áreas, los gerentes tendrán las herramientas suficientes para dar los cursos en caso de que en un futuro a Kari Yuers no le sea posible.

### ***3.4.2 Programación de operaciones***

Como ya se mencionó, el curso será impartido por Kari Yuers, Kari es la persona indicada para impartir los cursos ya que ha demostrado ser una persona inteligente, dedicada, preparada, sabe ser líder y dentro de la organización es respetada, y algo muy importante es que Kari está acostumbrada a impartir seminarios tanto de liderazgo como de los productos y la compañía Kryton Internacional Inc, además está acostumbrada a trabajar bajo presión y es una buena mediadora de conflictos. El curso se realizará una vez al año en el mes de Mayo, elegimos ese mes ya que es cuando todos se encuentran con menos trabajo, esto se debe a que de Enero a Mayo la gente se encuentra realizando expos y de Junio a Diciembre no solo tienen más expos, sino que se inician las estrategias y toda la debida preparación para el siguiente año. Una vez

que se eligió el mes, el curso tendrá una duración de 3 horas al día durante una semana tanto para los gerentes como para el resto de los empleados. De esta forma no solo se refrescarán los conocimientos cada año, sino que también se evitará interrumpir los viajes de trabajo de Kari. Se considera necesario dar el curso una vez al año debido a la rotación de personal que existe dentro de la empresa, aunque se espera que dicha rotación disminuirá una vez que los empleados incorporen los conocimientos aprendidos durante los cursos en su vida diaria, para todo esto, se requiere de tiempo y constancia, de igual forma, el tomar el curso una vez al año les permitirá realizar evaluaciones en cuanto al avance de la implementación de la estrategia de los cursos para mejorar aspectos que todavía no estén completamente claros o que les cueste trabajo modificar.

Kari Yuers tendrá que tomar el curso tres semanas antes de ser impartido a la organización para poder prepararse de una manera adecuada. Ella se preparará con Adrienne S. Chan, Ph.D., socia de <http://www.getdiversity.com> y quien ha trabajado con universidades reconocidas en Canadá, con institutos, corporaciones importantes y el gobierno, es especialista en áreas de anti-racismo, diversidad, multiculturalismo, género, planeación y cambio organizacional, se enfoca primordialmente en la cultura institucional, cambio institucional y desarrollo organizacional a través de la creación de organizaciones más diversas. La Dra. Adrienne Chan es la indicada para dar el curso a Kryton Internacional Inc. ya que radica en Vancouver, Canadá y es experta en el ramo de consultoría, talleres y entrenamiento para la diversidad, realiza continuamente talleres y planes estratégicos de inclusión a la diversidad con administradores y directores, empleados generales, estudiantes y miembros del gobierno. Se eligió a la Dra. Chan ya que durante nuestra estancia en Vancouver pudimos darnos cuenta que era de las personas mas reconocidas en el ámbito de consultaría en el área de diversidad posteriormente tuvimos oportunidad de ver uno de sus cursos a través de la televisión; por otro lado ella le había impartido cursos de liderazgo a Kari Yuers así que decidimos que por este vinculo y su preparación era la indicada para preparar a Kari.

El curso con la Dra. Chan será de una semana con un costo de \$1,000 dólares canadienses por día, esto dará un total de \$5,000 dólares canadienses por el entrenamiento cultural. Una vez terminado el curso, con las herramientas y la

información obtenida, Kari podrá preparar el curso para la empresa. Se abarcará un tema por día tanto en el curso para gerentes como para el curso dirigido al resto de los empleados, la forma en la que los cursos quedarán planeados es la siguiente:

### *Cursos para gerentes*

- Valorando la Diversidad Cultural en las Áreas de Trabajo
  - ¿De qué forma se experimentan las diferencias culturales?
  - Rasgos de las culturas predominantes
  - Aceptación y adaptación
  
- Rol del líder en una empresa internacional
  - Aprendiendo cómo la diversidad influye en los estilos de liderazgo
  - Características de un líder
  - Estilos de Liderazgo
  - Funciones de un líder
  - Definición de roles
  
- Manejo de conflictos
  - Conflictos entre culturas dentro de los equipos de trabajo
  - Mediación
  
- Comunicación
  - Importancia de la comunicación interpersonal
  - ¿Cómo comunicar metas e ideas?
  
- Formando líderes
  - Empatía
  - Aprende la importancia de la competencia intercultural para un liderazgo efectivo
  - Motivando la creación de líderes
  - Evaluación y desarrollo de las competencias interculturales en el equipo

### *Cursos para los empleados*

- Valorando la Diversidad Cultural en las Áreas de Trabajo
  - ¿De qué forma se experimentan las diferencias culturales?
  - Rasgos de las culturas predominantes
  - Aceptación y adaptación
  
- Barreras Culturales
  - Shock cultural
  - Falta de entendimiento intercultural
  - Etnocentrismo
  - Estrategias de control
  
- Trabajo en Equipo y Liderazgo Internacional
  - ¿Cómo eliminar la competencia entre los equipos de trabajo?
  - Conflictos entre culturas dentro de los equipos de trabajo
  - Convivencia
  
- Comunicación entre Culturas
  - El idioma
  - La comunicación no verbal
  - Comunicación asertiva y tácticas

Dentro de los cursos se realizarán actividades y ejercicios para la mejor comprensión de los temas y para que se puedan conocer experiencias y puntos de vista personales en cuanto a algún problema que haya surgido para lograr el entendimiento del grupo. Ejemplos de actividades son: un empleado puede enseñar algún juego de su país, o algo único de su país para que los demás puedan no solo aprender de la otra cultura sino tal vez encontrar similitudes dentro de otra cultura; discusiones interactivas entre los participantes para conocerse y para dar oportunidad a que convivan con el resto; planteamiento de situaciones e interpretación de soluciones como si fuera una

obra de teatro, después de la interpretación, cada participante comenta de qué manera su conducta difiere con la propia, o de qué manera se asemeja.

Con la información recabada en nuestras secciones anteriores, se eligió la alternativa de solución de cursos de diversidad ya que es la más conveniente para empezar con un plan de acción que permita mejorar la relación entre los empleados de distintas nacionalidades, este será un paso muy importante para mejorar la eficiencia en las actividades que se realizan dentro de Kryton Internacional Inc. sin embargo, esto no significa que los cursos de team building no deban o no puedan aplicarse, sino que primero tenemos que crear conciencia entre las personas y crear un cambio en cuanto a actitudes para después dar inicio a un acercamiento personal entre compañeros de trabajo con un team building.