



## **Desajuste en el equipo de trabajo**

**C02-07-003**

Ligia Escalante fundó el equipo de trabajo del Programa Institucional de Idiomas en la Ciudad de Mérida (Yucatán, México) en el año de 2006 y fue designada como responsable. Inicialmente empezó con un grupo de colaboradores consolidado, dividido en cinco equipos para trabajar en cada uno de los campus de la Universidad Metropolitana estatal. Sin embargo, se percató de que existían diferencias entre los miembros de uno de los cinco grupos. El éxito del Programa Institucional de Idiomas estaba amenazado pues no se alcanzaban los objetivos deseados en el campus asignado al equipo de trabajo “Azul”. Ligia se encontraba ante una situación a resolver, tenía que actuar de manera inmediata para evitar mayores problemas en el Programa Institucional de Idiomas y se preguntaba: “¿Qué puedo hacer para solucionar el conflicto antes de que se generen mayores desajustes?”.

### **La fundadora**

Ligia Escalante fue profesora de la Universidad Metropolitana estatal durante 25 años de servicio. Durante su trayectoria escolar se dedicó a impartir cursos relacionados con el inglés como segunda lengua, debido a que su formación y orientación era de ese tipo.

Ligia comentaba: “Siempre disfruté mucho mi trabajo, pues al hacerlo estaba consciente en todo momento del importante papel transformador que me tocaba jugar en la Universidad Metropolitana estatal”. Cuando cumplió 25 años de servicio tuvo la oportunidad de iniciar un proyecto relacionado con la creación de un Programa Institucional de Idiomas.

El proyecto surgió en febrero de 2006 en apoyo al cumplimiento del objetivo primario de la Universidad Metropolitana de su modelo educativo y académico, la formación de nuevas generaciones de profesionales mediante la movilidad y un componente de internacionalización, esto a fin de procurar que los programas académicos tuvieran el acceso a la información adecuada y el desarrollo de la comunicación en un segundo idioma.

---

*Este caso fue escrito por el profesor Eric Gamboa con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.*

*Algunos datos de este documento han sido modificados a petición de las personas e instituciones involucradas.*

*Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45140, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.*

La Universidad Metropolitana estatal estaba compuesta por cinco Campus del Conocimiento especializados en diferentes disciplinas, a saber: Campus de Ciencias Exactas (incluía las licenciaturas de Matemáticas, Ingeniería Física e Ingeniería Química); Campus de Arquitectura, Arte y Diseño (incluía las licenciaturas de Arquitectura, Diseño del Hábitat y Literatura Latinoamericana); Campus de Ciencias Biológicas y Agropecuarias (incluía las licenciaturas de Medicina Veterinaria y Zootecnia y Biología Marina); Campus de la Salud (incluía las licenciaturas de Medicina, Odontología, Enfermería, Nutrición y Rehabilitación) y el Campus de Ciencias Sociales, Económico-Administrativas y Humanidades (incluía las licenciaturas de Derecho, Economía, Contaduría, Psicología, Antropología y Educación). En total, la Universidad Metropolitana atendía aproximadamente a 17 mil estudiantes.

### **Programa Institucional de Idiomas**

Ligia diseñó la propuesta del Programa Institucional de Idiomas y la presentó para su aprobación a Carlos Cisneros, coordinador del Área de Relaciones Institucionales, quien se la había solicitado. Una vez que el proyecto fue aprobado, el coordinador Cisneros le pidió que fuera la responsable de operarlo. Ella dijo: “acepto encantada; siempre he sentido un amor especial por los idiomas”.

Lo primero que hizo fue reunir a un equipo de trabajo conformado por personal certificado en el dominio del inglés como segunda lengua. Procuró seleccionar tanto a personal activo en la Universidad como contratar personal de nuevo ingreso, por lo que comenzó identificando a aquellos profesores que por su trayectoria en la Universidad Metropolitana pudieran ser elementos proactivos y propositivos en dicho proyecto.

Posteriormente contrató a otros docentes que tuvieran un certificado que avalara su dominio de la lengua inglesa como segundo idioma, en específico, aquellos que tuvieran su certificado del *Cambridge* y al menos estudios de *Teacher's Training*, estudios que certificaban a un profesor para impartir clases de inglés a nivel medio superior y superior.

Una vez completo el equipo los integrantes se reunieron durante varias semanas para aterrizar lo que sería el Programa Institucional de Idiomas, así como definir claramente su misión y visión. Durante todo el tiempo en que se trabajó en el programa hubo una profesora que fue de gran apoyo para Ligia, Edith Cisneros, también con 25 años de servicio en la institución impartiendo clases como profesora de lengua inglesa.

De las reuniones que se sostuvieron se obtuvo la misión del Programa Institucional de Idiomas:

Ofrecer la oportunidad a los estudiantes de la Universidad Metropolitana Estatal de obtener el nivel de inglés que demandaba el mundo contemporáneo. Además, orientar y promover mecanismos para homologar e incrementar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje del idioma inglés en la institución a través de un currículum innovador apoyado en las nuevas tecnologías y en modalidades flexibles del aprendizaje.

También se estableció la visión: “ser un programa de alta calidad académica reconocido a nivel nacional y congruente con los estándares de dominio del inglés que demanda el perfil de sus egresados y con acciones que promuevan el desarrollo profesional de los docentes de lenguas”.

Y el objetivo principal: formar alumnos que dominaran, al menos en un nivel básico, el idioma inglés, a fin de que fueran capaces de leer, escuchar, escribir y hablar el idioma relacionado con su profesión.

La matrícula del Programa Institucional de Idiomas arrancó aproximadamente con 200 estudiantes que se fueron incrementando conforme se fueron estableciendo los equipos de trabajo en cada una de las dependencias.

Para un adecuado funcionamiento del Programa Ligia consideró pertinente establecer la estructura organizacional con la cual funcionaría. Ella sería la responsable del Programa Institucional de Idiomas, apoyada por la profesora Susana Valdivia, quien sería la responsable de los Centros de Acceso Tecnológico; y de la Lic. Sandra Aguilera, quien fungiría como asesora externa del programa.

Además se establecieron cinco equipos de trabajo integrados por profesores y cada uno era responsable de la enseñanza del idioma inglés en un bloque de escuelas programadas para tal fin, es decir, en cada uno de los Campus del Conocimiento de la Universidad Metropolitana; y le reportaban directamente a Ligia Escalante. Ligia era la responsable de coordinar las actividades, funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de cada uno de los equipos de trabajo, mientras que Susana era la encargada de verificar que todos los equipos de trabajo tuvieran la documentación adecuada para realizar sus funciones así como canalizar las dudas que tuvieran con Ligia. Sandra por su parte, monitoreaba los avances de cada equipo de trabajo a fin de detectar cualquier situación que pudiera ser atendida tanto por Susana como por Ligia.

El equipo de trabajo “Azul” del Programa Institucional de Idiomas estaba integrado por siete profesores y fue asignado al campus con mayor cantidad de alumnos. En esas circunstancias, Ligia Escalante solicitó a la profesora Edith Cisneros, quien tenía muchos años de experiencia, que le apoyara en ese equipo. Al resto de los profesores los contrató como docentes de tiempo completo. Todos los miembros del equipo de trabajo “Azul” tenían las competencias para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo. De hecho, la estructura organizacional del equipo se diseñó de tal forma que únicamente Edith Cisneros estaría a cargo, mientras que los demás profesores trabajarían frente a grupo y se harían cargo de alguna tarea de corte administrativo dentro del equipo, como el reporte de asistencias y retardos, incidencias, elaboración de formatos, entre otras. Se acordó que conforme transcurriera el tiempo se asignaría a un responsable administrativo para relevar de ese trabajo a los maestros.

El equipo estuvo tan bien constituido que, al principio, todos los miembros se complementaban. Es decir, había maestros que tenían un mejor dominio de la escritura del inglés y otros que eran mucho más hábiles en sostener una conversación en ese idioma. Entre todos se ayudaban para sacar adelante los objetivos del Programa Institucional de Idiomas.

### **El conflicto**

Según Ligia Escalante, al principio, el equipo de trabajo tuvo un funcionamiento adecuado y todos se reunían regularmente para diseñar los programas de estudio. También aprovecharon para diseñar las hojas de trabajo de cada uno de los programas de estudio y las actividades que implementarían. Ella asignó durante todo el tiempo las cargas de

trabajo, por lo que su percepción era que “no hubo algún momento en el que alguno de los miembros sintiera que se estaba favoreciendo a otro”.

Sin embargo, los problemas iniciaron dos meses después de la conformación del equipo. Todo empezó cuando Edith Cisneros solicitó una reunión con Ligia Escalante para reportarle una situación, que ella sentía “anómala” y que se estaba dando en el grupo. Ligia Escalante accedió a recibirla para que pudieran platicar, pues ella siempre había estado a favor de escuchar a sus colaboradores.

Cuando se reunieron, la profesora Edith le comentó a Ligia que había percibido en varias ocasiones que una de sus compañeras, Liliana Ugalde, se dedicaba a actividades distintas a las que le demandaba su puesto de trabajo. Por ejemplo, comentó que muchas veces la había visto facturar productos de un negocio personal de ropa yucateca dentro de su jornada laboral. Ligia le comentó a Edith que no se preocupara por ello. Le dijo que Liliana Ugalde habló con ella y le solicitó ese permiso mientras se adaptaba al trabajo.

Edith Cisneros siguió realizando su trabajo como acostumbraba cotidianamente pero, según decía: “no puedo evitar observar lo que hace Liliana Ugalde”. A pesar de las diferencias que sostenía con ella, no le había hecho ningún comentario al respecto ni tampoco habían tenido fricciones.

A seis meses de la integración del equipo “Azul” fue necesario designar a alguien que fungiera como responsable administrativo del grupo y la profesora Edith Cisneros solicitó inmediatamente una reunión con Ligia Escalante para solicitarle ese puesto. No obstante, Ligia le comentó que deseaba asignarle esa responsabilidad a Liliana Ugalde, precisamente para que se involucrara más con su trabajo.

Según dijo, Edith no quedó contenta con la decisión de Ligia y a partir de ese día decidió confrontar a la profesora Liliana Ugalde. Le dijo que ella debería dedicarse al trabajo para el cual había sido contratada y no a sus asuntos personales. Liliana le respondió que en realidad ella siempre se había ocupado de su trabajo, y que efectivamente en algunos momentos había elaborado alguna factura de su negocio en horas laborables, pero que había sido momentáneo, mientras se ajustaba al tener que trabajar ocho horas fuera de su negocio.

De cualquier forma, Edith Cisneros mencionó que no quedó conforme. En una junta a la cual convocó Ligia Escalante a los maestros de los cinco equipos de trabajo de los campus para que pudieran platicar algunos acuerdos que les eran de interés a todos, Edith aprovechó para comentar las cosas que hacía la profesora Liliana Ugalde. Inclusive, públicamente dijo que era una “vergüenza” para el Programa Institucional de Idiomas contar con alguien así, puesto que ella había comenzado junto con Ligia Escalante y estaba convencida de que ese no era el espíritu del programa. Por todo lo que sucedió en esa junta, la profesora Liliana Ugalde solicitó hablar con Ligia Escalante.

Se reunieron en su oficina para hablar de lo que estaba sucediendo. Era la primera vez que Liliana Ugalde hablaba con Ligia Escalante sobre el tema. Le comentó que las cosas en el equipo de trabajo “Azul” no estaban bien. Comentó que Edith no le hablaba; cuando debían realizar algún trabajo en conjunto ella no le dirigía la palabra. Además había estado convenciendo a los integrantes del equipo para que decidieran con quién sí llevarían una relación y a quién sí le hablarían. Esta situación había hecho decaer los ánimos de los

demás profesores puesto que para ellos era incómodo no poder sostener una conversación normal en sesiones de trabajo o tener que tomar partido por una u otra persona.

Liliana le comentó a Ligia Escalante que los problemas que había tenido con la profesora Edith Cisneros habían sido muchos. Por ejemplo, Ligia comentó que en una ocasión Edith le gritó, lo cual la hizo sentir mal. No le respondió nada, pero en el fondo no le pareció que fuera apropiada su reacción.

Ligia Escalante se preocupó verdaderamente. Se dio cuenta de que el equipo “Azul” estaba en peligro de desintegrarse, pero no sólo eso, sino que en caso de no resolverse los problemas podrían poner en riesgo al Programa Institucional de Idiomas, debido a que todo un campus se quedaría sin atención integral a consecuencia de los conflictos interpersonales entre dos miembros de su equipo. Le comentó a Liliana Ugalde que no se preocupara, que tomaría una decisión para resolver el problema.

Ligia fue a platicar con Carlos Cisneros para comentarle lo que había sucedido y escuchar su opinión sobre el asunto. Una vez que le comentó ambas versiones el coordinador le dijo que lo más sano era despedar a alguna de las dos trabajadoras, sin embargo Ligia le pidió que le diera una última oportunidad de solucionar el problema, puesto que las dos eran trabajadoras muy preparadas y valiosas para la institución. Carlos Cisneros le dijo que no había problema, pero que era importante resolver las fricciones de una vez.

En diciembre de 2006 Ligia Escalante acudió a la Coordinación de Desarrollo Integral de su universidad para solicitar que le brindaran apoyo en la situación que estaba generando conflictos en el equipo “Azul”. La Coordinación de Desarrollo Integral accedió a apoyarla mediante un proceso de intervención, el cual estaría a cargo del psicólogo Eric José Gamboa Ruiz, quien era responsable del área de Diagnóstico Organizacional. Ambos se pusieron de acuerdo en la fecha en la cual platicarían con el equipo de trabajo con respecto a la intervención: 8 de diciembre de 2006.

El día pactado, el Psic. Eric Gamboa acudió al lugar para reunirse con los integrantes del equipo “Azul”. Había estado reflexionando en torno a la mejor manera de abordar la situación, pensando que lo apropiado era una intervención para mejorar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y un adecuado manejo de conflictos. Ligia Escalante le presentó a los profesores y después dijo: “requerimos la intervención para restablecer la armonía en el equipo”.

Ligia se vio obligada a enfrentarse a la realidad: Edith Cisneros renunció y por ende, al retirarse, había causado fricciones entre los miembros del equipo de trabajo, lo cual hacía importante reestablecer su armonía. Ella se preguntaba: “¿Cómo podría reestablecerla? ¿Qué debería hacer para solucionar el problema? ¿A qué dificultades se enfrentaría?