

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"ROLES COMO JUGADORES DE EQUIPO, PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE HOMBRES CON  
ORIENTACIÓN SEXUAL DISTINTA DENTRO DE SU ENTORNO LABORAL."**

TESIS DE GRADO

**ROCÍO VERÓNICA QUIROA RAMOS**

CARNET 10265-09

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"ROLES COMO JUGADORES DE EQUIPO, PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE HOMBRES CON  
ORIENTACIÓN SEXUAL DISTINTA DENTRO DE SU ENTORNO LABORAL."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**ROCÍO VERÓNICA QUIROA RAMOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LICDA. ANDREA MARROQUIN CABRERA

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LICDA. MAYRA BEATRIZ PEÑA PALACIOS

Guatemala 7 de noviembre de 2,014

Señores  
Consejo Facultad de Humanidades  
Presente

Estimados señores:

Por este medio certifico que he revisado el trabajo de tesis de la alumna Rocío Verónica Quiroa Ramos, carnet 1026509, titulado "Roles que como jugadores de equipo percibidos por un grupo de hombres con orientación sexual distinta dentro de su entorno laboral".

A mi criterio dicha tesis cumple con los requisitos de la Universidad Rafael Landívar, por lo que solicito se le asigne un revisor para la misma.

Atentamente,



Licda. Andrea Marroquín de Reyna  
Docente 21636



Universidad  
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 05639-2014

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ROCÍO VERÓNICA QUIROA RAMOS, Carnet 10265-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05861-2014 de fecha 1 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ROLES COMO JUGADORES DE EQUIPO, PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE HOMBRES CON ORIENTACIÓN SEXUAL DISTINTA DENTRO DE SU ENTORNO LABORAL."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de diciembre del año 2014.



*Irene Ruiz Godoy*

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES**

**Universidad Rafael Landívar**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios,**

Por darme fuerzas para seguir, cuando más lo necesité y por permitirme concluir esta etapa de mi vida.

### **A mis padres,**

Por su apoyo, admiración y creer siempre en mí.

### **A mis hermanos,**

Por llenar mi vida de alegría y entusiasmo. Por demostrarme que a pesar de los días grises, siempre hay razones para sonreír.

### **A mis amigas,**

Por formar parte de mi vida, por su cariño y por su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida.

### **A mi hermano Erick,**

Este logro te lo dedico en especial a ti, por ser mi ejemplo más grande de lucha y porque sé, que en ese lugar tan bello en donde estas, te sientes orgulloso de mí.

## ÍNDICE

Contenido	Página
<b>Resumen</b>	
<b>I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Marco Teórico.....	9
<b>II. Planteamiento del Problema.....</b>	<b>35</b>
2.1 Objetivo General.....	36
2.2 Objetivos Específicos.....	36
2.3 Unidad de Análisis.....	36
2.4 Definición de Unidad de Análisis.....	36
2.5 Alcances y Límites.....	37
2.6 Aporte.....	38
<b>III. Método.....</b>	<b>39</b>
3.1 Sujetos.....	43
3.2 Instrumento.....	43
3.3 Procedimiento.....	43
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología.....	44
<b>IV. Presentación de Resultados.....</b>	<b>45</b>
<b>V. Discusión de Resultados.....</b>	<b>85</b>
<b>VI. Conclusiones.....</b>	<b>89</b>
<b>VII. Recomendaciones.....</b>	<b>91</b>
<b>VIII. Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>92</b>
Anexos	
Guía de entrevista semi estructurada	

## RESUMEN

Con el objetivo de conocer cuáles son los roles como jugadores de equipo, percibidos por un grupo de hombres con orientación sexual distinta dentro de su entorno laboral, se realizó una investigación de tipo cualitativo, en la cual se tomó como muestra a un grupo de 10 sujetos de género masculino, comprendidos entre 20 y 40 años de edad, profesionales y colaboradores de distintas empresas de la ciudad de Guatemala.

Para concretar este estudio se realizó una serie de entrevistas semi estructuradas con las cuales se pretendía recolectar información relacionada al desempeño laboral de un grupo de colaboradores, y así identificar muchas de las cualidades y papeles que juegan dentro de un equipo de trabajo a nivel profesional.

Los resultados reflejan que la cualidad como jugador de equipo más destacada fue la de adaptable y la menos sobresaliente la de tenaz. A la cualidad de “adaptable” le suceden las cualidades: “confiable”, “valora a los demás” y “preparado”, siendo estas cuatro las más marcadas en el grupo de estudio. Lo anterior indica que para los colaboradores entrevistados, es muy importante poseer estas cualidades para el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito laboral como personal, lo cual influye positivamente en el trabajo en equipo con el resto de colaboradores.

Finalmente, se recomendó realizar más estudios formales basados en las distintas percepciones que poseen las personas con orientación sexual distinta dentro de su entorno laboral, no solamente en personas de género masculino, sino también dentro del género femenino, esto con el objetivo de conocer más sobre la forma de desenvolverse en el ámbito profesional, buscando la integración adecuada de los equipos de trabajo.

## I. INTRODUCCIÓN

La interacción de las personas, el sentirse aceptados dentro de un grupo determinado, es fundamental para el crecimiento y desarrollo personal, muchas veces la forma de interactuar de cada persona depende de varios factores como lo son, rasgos de personalidad, temperamento, formas en las que se ha sido educado, entre otras, sin embargo la forma en cómo un individuo se relacione dentro de su entorno laboral es determinante para el éxito o fracaso de sus metas, por consiguiente para el cumplimiento de los objetivos de la organización donde este labora. Independientemente de la forma en cómo cada individuo sea y el cómo se relacione dentro de un grupo, todos en algún momento juegan un rol específico dentro de un grupo de trabajo, con el único fin de trabajar para conseguir un objetivo en común.

Hoy en día una de las claves para lograr mayor productividad y competitividad en las organizaciones es el trabajo en equipo, donde cada uno de los jugadores del equipo desempeña tareas específicas, aporta ideas, opiniones sobre el trabajo que se realiza, apoya y respeta el trabajo de los demás miembros del equipo. Por lo anterior es importante identificar cuál es la percepción de las cualidades como jugadores de equipo que posee determinado grupo dentro de su ámbito laboral, y de esta forma conocer cuáles son las cualidades más sobresalientes y menos sobresalientes de las personas que conforman un equipo así como conocer lo positivo y negativo de estas cualidades y poder brindar una perspectiva más amplia de sus roles específicos dentro del grupo.

Además de conocer las cualidades como jugadores de equipo, también se debe reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los roles, las formas de trabajar, qué aspectos se facilitan y cuáles se complican al momento de trabajar con otras personas, lo anterior con el propósito de identificar y valorar las capacidades de cada integrante de un equipo de trabajo, y de esta manera poder distribuir las tareas adecuadamente.

Con el objetivo de demostrar la importancia de las cualidades como jugadores de equipo del talento humano en las organizaciones, la presente investigación busca conocer cuál es la percepción acerca de las cualidades como jugadores de equipo que posee un grupo de trabajadores hombres, con orientación sexual diferente, en sus entornos laborales.

Varios autores nacionales han realizado estudios donde la unidad de análisis se centra en el trabajo en equipo.

Vásquez (2013) realizó una investigación de tipo descriptiva que tenía como finalidad establecer las cualidades más relevantes como jugadores de equipo en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la Ciudad Capital de Guatemala en turnos matutino y vespertino. La muestra estuvo conformada por sesenta y cuatro colaboradores, de ambos géneros, el instrumento empleado fue un cuestionario desarrollado por la autora, con base en las diecisiete cualidades como jugadores de equipo propuestas por Maxwell (2002) que buscaba determinar el nivel de la cualidad más y menos relevante como jugador de equipo y también establecer el nivel general de cada una de las diecisiete cualidades evaluadas. Los resultados reflejaron que la cualidad más relevante es la de “confiable” lo que le da valor al equipo, y la menos relevante la de “disciplinado” en general todas las cualidades se posicionaron en el rango medio y alto, lo que muestra que existen excelentes jugadores de equipo dentro de los colaboradores del centro de llamadas. Finalmente la autora recomienda a la corporación incluir en sus reuniones semanales y mensuales, talleres o actividades vivenciales de trabajo en equipo, con el fin de fortalecer de manera práctica las cualidades más relevantes y convertir las menos relevantes en oportunidades, y de esta manera contribuir a la mejora de los resultados del grupo.

Por otro lado, Reyes (2012) realizó un estudio de tipo cualitativo, el cual tuvo como objetivo identificar las perspectivas que tienen los individuos con distintas preferencias sexuales, sobre su aceptación dentro de los ambientes de trabajo en los cuales se desenvuelven. Para la recolección de información se utilizó una entrevista semi-

estructurada en la cual se evaluaron las siguientes categorías: emocional, educación, apariencia, relaciones personales y ámbito laboral. Se contó con una muestra de sujetos comprendidos desde los 20 hasta los 40 años de edad, con preferencias homosexuales, presentando un nivel académico medio aprobado, siendo miembros de alguna empresa dentro del Departamento de Guatemala. Se identificó la aceptación y satisfacción personal que tienen los sujetos de estudio, por formar parte del mercado laboral, ya que para ellos es de suma importancia el fomentar su desarrollo personal, ya que esto influye positivamente en su desempeño como trabajadores. Se recomienda a las organizaciones llevar a cabo una investigación formal que dé a conocer información sobre el tema en cuestión.

Por su parte, García (2011) realizó una investigación de tipo descriptivo, que tuvo como finalidad identificar los tipos de trabajo en equipo que utiliza el personal de enfermería de los distritos del área de salud de Retalhuleu. Para la recolección de información se tomó una muestra de nueve sujetos, enfermeras de los distritos del área de salud de Retalhuleu con el grado académico, técnico universitario, de edades entre 26 y 46 años. El instrumento que se utilizó fue una boleta de encuesta, con la escala de actividad conformada por 15 preguntas diseñadas cerradas y abiertas para medir los alcances de la aplicación de los tipos de trabajo en equipo que utilizan las enfermeras de los distritos del área de salud. Se concluyó en que el 100% del personal encuestado trabaja coordinadamente respetando roles, y funciones, lo que enmarca entre los grupos que llevan varios criterios de trabajo, que los puede ubicar como grupos que trabajan en equipo. Como parte de las recomendaciones se indica fortalecer a través de la divulgación de los resultados, sobre los tipos de trabajo en equipo que se utilizan, para motivar al personal de enfermería sobre la necesidad de mantenerse trabajando en equipo y de buscar los mecanismos que permitan una mejora continua.

Es así como Morales (2010) realizó una investigación descriptiva que tuvo como objeto conocer cómo el trabajo en equipo puede determinar el aumento de la productividad de una empresa de productos ferreteros y para la construcción en Quetzaltenango, los sujetos de estudio fueron colaboradores de empresas medianas-grandes de

Quetzaltenango que se dedican a comercializar productos ferreteros y para la construcción, se evaluaron y entrevistaron a distintos colaboradores de dichas empresa, siendo un total de 30 sujetos entrevistados, 23 de sexo masculino y 7 de sexo femenino. El instrumento empleado fue una encuesta para conocer la opinión acerca del trabajo en equipo y los resultados finales en el proceso de comercialización, así como evaluación y entrevistas directas con los jefes de las sucursales. El estudio concluye en que el trabajo en equipo sí eleva la productividad de cada colaborador, ya que si los empleados laboran conjuntamente la productividad aumenta. Finalmente se recomienda no olvidar la presencia del trabajo en equipo, ya que éste es un factor que incrementa la productividad; se debe enseñar de manera constante al personal cómo es trabajar en equipo por medio de bases teóricas para lograr la práctica del mismo diariamente.

A su vez, Bran (2007) realizó un estudio de tipo descriptivo que tuvo como objetivo, identificar los roles que desempeñan los miembros de los equipos de trabajo del comité ejecutivo y operativo de un hotel ubicado en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Los sujetos que formaron la población de esta investigación fueron 20 personas, de género masculino y femenino (60% hombres y 40% mujeres), pertenecientes a un nivel socioeconómico medio alto, comprendidos entre las edades de 27 a 55 años, que tienen personal a su cargo y niveles de educación de diversificado a universitario. Se les aplicó la escala de autoevaluación de roles citada por Trechera (2004). Los resultados obtenidos indicaron que los roles que manejan con más frecuencia tanto el comité ejecutivo como el operativo son los de rendimiento, seguidos muy de cerca por los de mantenimiento. Adicionalmente se encontró que no hay relación estadísticamente significativa entre la edad, el género y el estado civil con los roles de rendimiento, mantenimiento o individuales, pero que sí hay, y además fuerte, entre la antigüedad laboral y los roles de rendimiento en el comité ejecutivo, lo cual indica que a más años de trabajar en la empresa hay mayor esfuerzo por asegurar el cumplimiento de objetivos. Por lo anterior se recomienda seguir fomentando el trabajo en equipo en los dos comités, realizar actividades de integración, motivar la aportación de ideas nuevas y crear incentivos para quienes cumplan determinadas metas, con el fin de darles un reconocimiento por su compromiso.

Al momento de haber equilibrio entre las distintas cualidades de las personas que forman parte de un equipo, se logra que la productividad del trabajo en conjunto que estos realizan aumente, de la misma forma al existir una atmósfera de apoyo y respeto mutuo, los jugadores del equipo realizan sus tareas de la mejor manera posible.

En cuanto a estudios internacionales relacionados con la unidad de análisis de trabajo en equipo, León (2013) realizó un estudio con el interés de identificar los aportes de las dimensiones liderazgo, comunicación y trabajo en equipo al clima organizacional en el caso de Bancolombia, Arauca. Para ello se utilizó el instrumento de recolección de datos adaptado Organizational Climate Questional, modelo de Litwin y Stringer. Los resultados demostraron que las tres dimensiones aplicadas para la determinación del clima se encuentran percibidas de forma positiva por los empleados de la organización. Se constató que el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo son componentes claves que aportan significativamente a la gestión administrativa del sistema, convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad y productividad de la empresa Grupo Bancolombia, Arauca. A partir de dicho resultado se muestran algunas recomendaciones para mejorar la percepción del clima organizacional dentro de las cuales se pueden mencionar: formular acciones que contribuyan a fortalecer la percepción de aquellos empleados que encuentran deficiencias en las gestiones administrativas, realizar continuamente capacitaciones a los niveles directivos y jefes inmediatos con respecto a los estilos de liderazgo y la importancia de generar un ambiente laboral agradable y finalmente seguir realizando estudios de clima organizacional para consolidar el estilo de liderazgo de los directivos.

Asimismo, Saldaña (2010) realizó un estudio cualitativo en Madrid con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de equipos de Desarrollo Software Global, así como el rendimiento de los mismos. Dicho estudio se llevó a cabo por medio de prácticas eficientes para la gestión de equipos de trabajo en base a los hallazgos encontrados en la literatura y a las buenas prácticas de gestión de equipos tradicionales, adaptándolas a las particularidades de estos nuevos entornos. El método

utilizado para la obtención de información del estudio fue un método empírico de evaluación mediante casos de estudio, el mismo se dividió en tres fases que fueron: Fase I: Comprobar la eficacia de la gestión de los equipos de desarrollo software global proporcionada por el marco metodológico en cada una de las fases definidas. Fase II: Evaluar las dificultades que existen a la hora de aplicar el marco metodológico en un proyecto real para gestionar diferentes tipos de equipos de desarrollo software global. Fase III: Evaluar la adaptabilidad del marco metodológico a las nuevas herramientas y paradigmas del trabajo colaborativo. La muestra estuvo formada por un conjunto de colaboradores de 30 países diferentes, que se distribuían en equipos de trabajo multidisciplinares. El estudio concluye en que es necesario la definición de un conjunto de actividades que estructuren las tareas a realizar por los miembros del equipo de trabajo (proceso), las competencias que los miembros del equipo deben poseer para trabajar en un entorno de desarrollo software global (personas) y las capacidades que deben implementar las tecnologías de colaboración para soportar el trabajo distribuido entre diferentes sedes (tecnología). Consecuentemente, los métodos y técnicas que se han empleado tradicionalmente no pueden ser utilizados para gestionar equipos de desarrollo de software global, puesto que no soportan aspectos tales como colaboración o comunicación en entornos dispersos geográficamente. Para gestionar este tipo de equipos eficientemente se tienen que considerar elementos adicionales que pueden influir en el éxito del equipo. Por lo anterior la recomendación planteada a esta tesis consiste en elaborar un marco metodológico que defina el conjunto de buenas prácticas que mejoran la eficiencia de los equipos de desarrollo de software que se encuentran dispersos geográficamente, e incrementar el rendimiento de los mismos, de forma que sea fácilmente implantable y aplicable, y que permita, por tanto, a las organizaciones afrontar con mayor probabilidad de éxito proyectos con múltiples participantes dispersos geográficamente, asegurando la calidad del producto final y minimizando los costes.

De igual manera, Loreto (2008) realizó un estudio factible, el cual se sustenta en un modelo operativo viable, orientado a solucionar problemas. De acuerdo con esta modalidad, se llevaron a cabo dos grandes fases en el estudio el cual tuvo como

objetivo identificar la cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C. (Hospital Universitario de Caracas Venezuela) Con la finalidad de proponer estrategias de cambio para mejorar dicha cultura, tomando como base la teoría de Blake y Colaboradores. En primer lugar se realizó un diagnóstico de la situación objeto de estudio, es decir, la identificación de la cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Bioanálisis y en la segunda fase atendiendo a los resultados del diagnóstico, se formuló la propuesta, referida como, estrategia de cambio para fomentar la cultura de equipo. La investigación se apoyó en un diseño mixto (prueba psicométrica, entrevista y hoja de observación) el cual permitió dar respuesta a los objetivos planteados, extrayendo directamente de la realidad presente en el Departamento de Bioanálisis. La muestra utilizada para la recopilación de información fue de cincuenta y cuatro profesionales bioanalistas, que representan el 50% de la población del Departamento. El estudio concluye en que el fomentar y mejorar la cultura de trabajo en equipo constituye una necesidad de vital importancia para los Bioanalistas, y en sí misma, genera un valor agregado al Departamento, puesto que el desarrollo de la sinergia favorecerá la participación y la integración en función de las metas a alcanzar. Dentro de las recomendaciones a este estudio se menciona el difundir entre el personal las características de los siete estilos de cultura de trabajo en equipo caracterizados por Blake y cols, para que identifiquen y analicen el propio, y sean proactivos a la implementación de los cambios que conduzcan a la participación. También se indica que el Departamento de Bioanálisis por ser un servicio diagnóstico de gran capacidad de respuesta, dentro de la comunidad hospitalaria, sus objetivos y metas, no deben estar solamente focalizados al área asistencial, como persecución de una enorme cifra estadística, sino enfocados también como producto de un consenso participativo a las áreas de investigación, docencia y comunitaria.

Por su lado, Árdila y Gómez (2005) realizaron una investigación descriptiva en Colombia, la cual tuvo como objetivo establecer el concepto de trabajo en equipo según diversos autores y confrontarlo con el que poseen los directivos de diferentes empresas colombianas, para corroborar si existe similitud. Se utilizó como instrumento una encuesta que permitió establecer información sobre el concepto de trabajo en equipo

que poseen en las diferentes empresas de producción de alambre y de cuerdas, los sujetos encuestados fueron los gerentes de las empresas, los directores de recursos humanos y directores de otras dependencias. Como resultado de la investigación se determinó que existe un alto nivel de confianza, ya que el 95.6% de las empresas del sector de la producción manufacturera que según sus directivos aplican trabajo en equipo en Colombia, realmente solo el 13.3% lo están cumpliendo con seguridad, es decir que 82.3% de los directivos creen estar aplicándolo a su conveniencia o su entender y se concluyó que el trabajo en equipo bien aplicado constituye una excelente herramienta estratégica para la dirección de empresas que permite lograr sus objetivos a través de la integración y motivación de los colaboradores; sin embargo hay empresas que han fracasado con su aplicación. De acuerdo a los resultados obtenidos, dentro de las recomendaciones se indica realizar estudios donde se identifique el concepto que tienen los directivos en cuanto al trabajo en equipo, para poder corroborar con seguridad si realmente están aplicando trabajo en equipo o simplemente creen estar haciéndolo.

Finalmente, Espinoza (2002) realizó una investigación en Lima, Perú, con el objetivo de mostrar algunas de las prácticas metodológicas sobre el tema de trabajo en equipo dentro del aula, reportadas por varios profesores. Se describe así, cuál es el tipo de organización de clase que dichos profesores manifiestan usar con mayor y menor frecuencia, si prefieren organizar la clase en grupos o bien, si prefieren que los estudiantes trabajen individualmente, y finalmente se pregunta a aquellos que trabajan en grupos qué estrategias utilizan para conformar los equipos, organizar su trabajo y evaluar el desempeño de los estudiantes en su interior. La muestra fue conformada por un total de 1,066 docentes de cuarto y sexto de primaria. De ellos, 49.1% trabajan en escuelas estatales multigrados, 36.5% en escuelas estatales completas, y el 14.4% restante trabaja en escuelas no estatales. El instrumento utilizado para obtener las metodologías que el docente emplea al organizar la clase, fue un cuestionario donde se obtuvo la información sobre el rendimiento de los estudiantes. En los resultados obtenidos, más de un 60% de los profesores encuestados manifiestan que la forma de organizar el aula que utilizan con mayor frecuencia es el trabajo en grupos con su

apoyo. Se concluye que por la forma en que la información ha sido obtenida es importante considerar que los resultados presentados, más que reflejar lo que realmente sucede en las aulas, podrían estar representando las percepciones que los docentes tienen respecto a sus propias prácticas. En este estudio como recomendación se sugiere la necesidad de controlar mayor cantidad de variables para evaluar si realmente existe relación entre la organización del aula y el rendimiento, así como realizar estudios de tipo más cualitativo que ahonden en la dinámica de trabajo que se propicia dentro de la clase.

Tanto en los estudios de autores nacionales como de internacionales, se destaca que el trabajo en equipo ha pasado a ser una pieza fundamental en el rompecabezas que conforma toda organización, ya que la productividad y cumplimiento de objetivos no pueden ser alcanzados si no existe un trabajo colaborativo adecuado, donde los que forman parte de este equipo se sientan cómodos y satisfechos con el trabajo que ellos realizan y con el trabajo de los demás.

### **1.1 Trabajo en equipo**

Davis y Newstrom (2002) indican que las actitudes son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento. Las actitudes forman un conjunto mental que afecta la manera de ver algo, como una ventana que constituye un marco para ver hacia el interior o exterior de una construcción. La ventana permite ver algunas cosas; pero su tamaño y forma impiden la observación de otros elementos. Además el color del cristal podría afectar la exactitud de las percepciones, de igual modo que el “color” de las actitudes tiene efectos en la manera de ver y juzgar el entorno laboral.

Dentro de la gestión del talento humano es primordial conocer la naturaleza de las actitudes de los empleados hacia su trabajo, su carrera y la organización misma. Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo están

bajo el control del área de Recursos Humanos, también es cierto que las personas difieren en su disposición personal cuando se integran a una empresa.

Las actitudes son factores de predicción razonablemente satisfactorios del comportamiento. Aportan indicios acerca de las intenciones de comportamiento de un empleado o su inclinación a actuar de cierta manera. Las actitudes positivas en el trabajo ayudan a predecir comportamientos constructivos, y las negativas, a prepararse para los indeseables. Cuando el empleado está insatisfecho con su trabajo, no se dedica a este, su compromiso hacia la empresa es bajo y tiene un estado de ánimo muy negativo, ello suele ir seguido de una variedad de consecuencias, una de ellas es la relación que pueda darse con los demás miembros de la organización y dentro de un grupo de trabajo específico.

Siguiendo con Davis y Newstrom, (2002) el proceso social por el que las personas interactúan cara a cara en grupos pequeños es la dinámica de grupo. El término dinámica proviene del griego y significa “fuerza”, de modo que la dinámica de grupo es el estudio de las fuerzas que operan en un grupo. Los grupos tienen propiedades propias y difieren de las correspondientes a los individuos que los conforman.

Según Acuña (2013) el trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta. Asimismo indica que existen ciertas bases al momento de trabajar en equipo, estas son: compromiso, complementariedad, coordinación, confianza, y comunicación.

Asimismo, Díaz (1998) indica que el término equipo se puede utilizar mal en muchos otros casos, por ejemplo, cuando un grupo de empleados se reúne para trabajar en un asunto específico previamente definido, pero el supuesto “equipo” está dominado y dirigido por un líder autocrático y autoritario que impone sus ideas; o cuando, por cualquier otra razón, se bloquea internamente la interacción entre los miembros del grupo; o cuando el grupo se divide en facciones irreconciliables, etcétera. En todos

estos casos, sólo existe un grupo de personas reunido, pero no un verdadero equipo de trabajo, tal y como debe ser concebido y gestionado.

A su vez, Jacques y Jacques (2007) describen que para las relaciones que se desarrollan dentro de un trabajo en equipo, la clave con la que hay que dar es la similitud de intereses y la motivación. La complementariedad de los conocimientos y habilidades personales vendrá mas tarde. No se trata de buscar la similitud en el vestir, en lo político o en la música preferida. Es verdad que todo esto informa sobre ciertos aspectos de personalidad de los demás, pero no debería formar parte de los primeros criterios en la selección de un buen compañero de equipo.

Por otro lado, Katzenbach y Smith (1993) definen un equipo de trabajo como un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, objetivos de desempeño, y una aproximación por la que ellos asumen solidariamente su responsabilidad. Un equipo es un grupo de personas que comparten una metodología de trabajo; un grupo consiste en varias personas que se identifican con valores, actitudes y normas que comparten, que tienen un objetivo común y que tiene como características la identificación de sus miembros, la manifestación de distintos roles y la cohesión.

De acuerdo con estos autores, el trabajo en equipo va más allá de un simple grupo, las personas que forman un equipo de trabajo, realizan actividades con un único fin en común, sin embargo existen varias características que diferencian a un grupo de un equipo:

**Grupo:**

- Existe un interés común.
- El trabajo se distribuye en partes iguales y la responsabilidad se individualiza al máximo.
- La comunicación puede ser únicamente secuencial.
- El líder lo es por competencias (el que más sabe).

- Cuando un miembro desarrolla su parcela, puede desaparecer del grupo.
- Los logros se juzgan y asignan individualmente.
- No importa la existencia de altos grados de compromiso, aunque sí el cumplimiento individual.
- Los integrantes son expertos en una materia concreta, pero no necesariamente conocen el contexto general.
- No es esencial la participación en la toma de decisiones.

### **Equipo:**

- Existen metas definidas y conjuntas.
- El trabajo se distribuye según habilidades y competencias personales. Las responsabilidades sobre los resultados tienden a ser compartidas.
- Es importante una comunicación continuada y posiblemente, integrada.
- El líder es competente funcionalmente, pero su rol está más orientado a integrar, coordinar, comunicar, resolver conflictos y representan al equipo.
- La continuidad de los miembros en el equipo es un valor para asegurar los resultados finales.
- Los logros y resultados se juzgan colectivamente.
- Es importante, además del cumplimiento, la existencia de compromiso de cada miembro del equipo con el resultado global.
- Todos los miembros desarrollan experiencias de aprendizaje y se sienten afectados por el contexto general, más allá de sus competencias específicas.
- Es muy importante que los miembros conozcan los mecanismos para la toma de decisiones y su participación en ellas.

### **1.2 Funcionalidad de los equipos de trabajo**

Por otro lado, según Belbin (1995) también se puede diferenciar a los equipos de trabajo de acuerdo a su funcionalidad, siendo estos:

**Uno para todos:** es el equipo en el que el trabajo lo hace una sola persona, que sustituye la iniciativa de todos los demás. El resto del equipo está satisfecho porque su esfuerzo es muy reducido y porque consigue los objetivos sin tener que aportar casi nada. Hay una persona sobre la que recae todo el esfuerzo.

Esta situación se presenta cuando la persona no sabe compartir el trabajo y asume todo lo que hay y porque el grupo se desentiende y lleva a esa persona a asumirlo, o que el equipo no funcione. Es una responsabilidad conjunta. El grupo está dormido. Es una forma de falta de trabajo en equipo, aunque pueden llegar a conseguirse los objetivos. La persona que trabaja encuentra cierta satisfacción en el sobreesfuerzo, al mismo tiempo que su desgaste es muy fuerte. Las personas que no trabajan encuentran cierta satisfacción en la comodidad, al mismo tiempo que su posición es poco estimulante y aburrida.

**Caótico:** es el equipo en el que el funcionamiento está permanentemente alterado. No hay caminos constructivos. El equipo no avanza si no que se mueve para los lados, algunas veces avanza y otras retrocede sin que se pueda asociar cada movimiento a la iniciativa grupal. Es un equipo sin finalidad, no está clara o no está asumida, y sin prioridades. Ahora se puede poner mucho esfuerzo en un detalle y al día siguiente que se plantea algo importante se abandona como si no fuera de interés para el grupo. Existe un boicoteo permanente de la propia dinámica e iniciativa. La satisfacción la encuentra parte del grupo en el caos, pero el equipo tiende a desaparecer porque no posibilita que se cumpla la finalidad.

**Dividido:** es el equipo al que su experiencia le ha llevado a partirse en dos con visiones enfrentadas permanentemente. La división lleva a que gran parte de la energía se dedique a la confrontación y la eficacia se reduzca sensiblemente. Las divisiones son tan profundas que cualquier idea o iniciativa que exprese uno de los grupos es visto como algo inaceptable por la otra parte del grupo. Puede llegar a ser una guerra intensa. El desgaste emocional en estos equipos es muy fuerte. La satisfacción de los

miembros puede estar en las personas más integradas en la dinámica de oposición entre grupos, que al tener enfrente posiciones que se consideran inaceptables, consigue tener la sensación de tener toda la razón en sus actos y decisiones. Además, los grupos divididos pueden tener mucha unión interna pero en el fondo la mayoría del equipo está a disgusto porque no consigue sus objetivos y porque la iniciativa choca permanentemente sin encontrar salida, lo que produce gran insatisfacción.

**Falso equipo:** es el grupo en el que aparentemente todo funciona bien y que en realidad tiene muchos problemas que no son reconocidos por sus miembros. La dificultad en estos equipos es conseguir que se pueda ver la realidad, porque mientras que no hay reconocimiento de los problemas, éstos no se pueden abordar. Se pone mucha energía en negar que haya dificultades. La finalidad se cumple como parte de la negación de los problemas y esto lleva a aguantar la situación más tiempo. En otras ocasiones la finalidad no se cumple porque los problemas de fondo provocan que se bloquee la actividad. En cualquiera de los dos casos el equipo necesita un tiempo para poder afrontar sus dificultades, pues emocionalmente la insatisfacción es grande. Antes de pasar una crisis se suele producir una dinámica de este tipo.

**Sinérgico:** es el equipo en el que la tarea y la relación están vivas y funcionan adecuadamente. La finalidad está clara para sus miembros y se trabaja para conseguirla con la iniciativa y el esfuerzo de todos. Los miembros del equipo tienen cada uno su espacio y su posibilidad de aportar e influir, cumpliendo cada uno en función de sus características personales. La relación es buena en el sentido de que se van afrontando las situaciones que van ocurriendo y tomando decisiones de equipo que ayudan a mantener la convivencia y el trabajo. No es un equipo perfecto, sino capaz de ir asumiendo poco a poco su realidad. La crítica es constructiva. Todos los miembros sienten satisfacción por la tarea y por la relación. Cuando no hay resultados la responsabilidad es de todos y se utilizan los fracasos para aprender y afrontar los nuevos proyectos con nuevas fuerzas.

De acuerdo con Maxwell (2002) todos en algún momento deben desempeñar determinado papel dentro de un equipo de trabajo, sin embargo hay situaciones en las que la posición que ha sido asignada no es la nuestra, y es así como el equipo no logra desempeñarse con su capacidad al máximo. Al momento de que una persona se vea obligada a trabajar en una posición extraña o distinta a la que los hace sentir cómodos, surge resistencia por no poder desarrollar todas sus capacidades, si se coloca a las personas correctas en los puestos correctos estas pueden rendir mucho más, sintiéndose cómodos y desarrollando sus competencias. Tener a las personas correctas en el lugar correcto es esencial para el desarrollo firme de un equipo.

Asimismo, Maxwell indica que existen tres cosas para poder poner a las personas en los lugares donde utilicen sus talentos y de esta forma elevar al máximo el potencial del equipo:

- **Conocer al equipo:** no se puede formar un equipo si no se conoce su visión, propósito, cultura, historia, etc. Si no se sabe hacia dónde se dirige el equipo y el por qué de esa dirección, no se podrá llevar al equipo a su máximo potencial. Se debe empezar donde realmente el equipo está, solo así se puede llevar a donde se desea.
- **Conocer la situación:** Aún cuando la visión o propósito de una organización es constante, las situaciones de la misma pueden cambiar o modificarse, por lo tanto los buenos organizadores de equipos conocen el punto en el que se encuentra el equipo así como las necesidades del momento.
- **Conocer al jugador:** Se debe conocer a la persona que se desea colocar en determinada posición, es decir, colocar a la persona correcta, en el lugar correcto, tomando en cuenta experiencia, habilidades, temperamento, actitud, pasión, don de motivar a los demás, la disciplina, la fuerza emocional y el potencial de esa persona. Solo así se puede garantizar colocarlo en el lugar adecuado.

### 1.3 Fenómenos de los grupos

Po su parte Barreiro (s/f) expone que un equipo es un grupo de personas que comparten una metodología de trabajo; un grupo consiste en varias personas que se identifican con valores, actitudes y normas que comparten, que tienen un objetivo común y que tiene como características la identificación de sus miembros, la manifestación de distintos roles y la cohesión, por lo tanto existe una serie de fenómenos que son característicos de la dinámica de los grupos.

La cohesión grupal es sinónimo de solidaridad, o la tendencia a mantenerse unidos, teniendo las siguientes particularidades:

- Sólo se produce cuando se consigue tener éxito en tareas de grupo frente a las mismas tareas desarrolladas de forma individual.
- Se ve afectada por el tamaño del grupo: es mayor cuanto mayor es el grado de comunicación (mejor en los grupos pequeños que en los grandes).
- Es mayor en un grupo que es aislado de otros; se produce su rápido desarrollo ante presión exterior.
- Es el producto de una mayor igualdad entre los miembros de actitudes, valores y normas.
- Consigue una mayor conformidad con la pauta de conducta del grupo.
- Influye en la percepción del grupo, que tiende a sobrevalorar las contribuciones de sus miembros e infravalorar la de otros grupos.
- Los grupos que la poseen en mayor grado obtienen un mayor rendimiento.

Continuando con Maxwell (2002), el hecho de que las personas trabajen juntas tiene varias consecuencias como:

- Facilitación social, que es la afectación del rendimiento de una persona por la presencia de otras.
- Holgazanería social, cuando la responsabilidad de una tarea se difumina.

- Desindividuación, que es el estado psicológico de aquellas personas que han perdido su individualidad sometidas a un trato uniforme.
- Para finalizar, el pensamiento grupal, que es la forma propia de pensamiento del grupo que tiene como consecuencia una gran distorsión en la toma de decisiones.

La conformidad refleja el grado de adhesión a las normas del grupo por parte de sus miembros. En los grupos pequeños suelen producirse varios fenómenos en su dinámica, tales como:

- Lucha por el liderazgo informal (quien es líder, el que “cae” mejor o domina).
- Lucha por el lugar en los eslabones de mando (el lugar que el grupo va asignando a cada uno).
- Formación de “un nivel medio del grupo” (las normas no escritas que el grupo acepta o practica) ejerciendo presión de grupo para que se acepten las normas y marginando al que se desvía.
- Formación de parejas (su interés no es básicamente sexual, se hace para conseguir mayor fuerza y ser más resistente a la presión de otros).
- Elección del “papel” o “rol” (hay papeles activos: el jefe informal, el más capaz, el inconformista; y pasivos: el más popular, el payaso, el sumiso, el marginado, según uno luche por conseguirlo o sea adjudicado por el grupo).

Barreiro también destaca que existen además otros fenómenos grupales, que se detallan a continuación:

- Chivo expiatorio, cuando el grupo tiene un gran nivel de tensión acaba desviándola hacia el miembro más débil, normalmente una persona inocente que no ha hecho nada para merecerlo. Las personas que se ven en esta situación acaban por ser el “sufridor” contra el cual el grupo actúa para que paguen por todos.

- Cabeza de turco, cuando se busca en el grupo un castigo ejemplar y se castiga a una persona para que los demás vean lo que les puede ocurrir.
- Rituales de aceptación, en los que se incluyen las novatadas o acciones de puesta a prueba.
- Mobbing o acoso psicológico, que puede ser en sentido horizontal (entre compañeros) o vertical (entre jefe y subordinado) en sentido tanto de arriba-abajo como de abajo-arriba.

Continuando con el mismo autor, este define el trabajo en equipo como un sistema, es decir como un conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Un grupo de elementos no constituyen un sistema si no hay una relación e interacción que de idea de un todo con un propósito. Según la teoría general de los sistemas, un sistema es cualitativamente diferente de la suma de sus elementos individuales y se comporta de un modo distinto.

Para Aguilar y Vargas (2010) los equipos de trabajo funcionan de manera armoniosa si poseen las siguientes características:

- **Cohesión:** Unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la forma de la toma de decisiones de las tareas cotidianas.
- **Roles:** Es decir tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo.
- **Adaptabilidad:** Se refiere a la habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.
- **Permeabilidad:** Se refiere a la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones.

- **Comunicación:** Se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa.
- **Afectividad:** Se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.
- **Armonía:** Se refiere a la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del grupo en un equilibrio emocional positivo.

#### **1.4 Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo**

Siguiendo con Aguilar y Vargas (2010) existen ventajas y desventajas al momento de trabajar en equipo.

##### **Ventajas:**

- Otorga oportunidad de aprendizaje.
- Diversidad de enfoques.
- Medios para generar nuevas ideas y soluciones creativas a problemas complejos.
- Capacidades para afrontar con mayor éxito las tareas complejas e interdependientes.
- Aceptación y apoyo a las soluciones por parte de sus miembros.
- Legitimidad de las decisiones tomadas.
- Favorece la identidad de la persona con la organización.
- Promueve un efecto positivo en el clima de trabajo.
- Eleva los niveles de motivación y satisfacción profesional y mejora la productividad.
- Ayuda a clarificar los roles en cuanto al desempeño esperado de cada persona.
- Es un valioso instrumento en el proceso de manejo y aceleración de los cambios en las organizaciones.
- Se incrementa la competencia por la suma de las aportaciones individuales.

- Se evita duplicidad de esfuerzos.

### **Desventajas:**

- Lentitud, el trabajo en grupo requiere mucho más tiempo.
- Conformismo y reducción de juicios críticos, derivados del deseo de pertenecer al grupo, y por tanto, de no ser excluido al expresar ideas opuestas.
- El control y manipulación del propio grupo y de sus recursos por parte de unos pocos.
- El desarrollo de normas contrarias a los objetivos de la organización.
- La reducción del esfuerzo individual, dando lugar a la denominada “holgazanería social”.
- Ciertos procesos, que pueden incidir de forma negativa en la toma de decisiones grupales.
- Falta de tiempo, debido a la presión asistencial.
- Clima laboral inadecuado.
- Falta o falla en el liderazgo.
- Falta de reconocimiento de parte de los líderes de la organización.
- fracasos.
- Desconfianza y competencias (salario, estatus social, responsabilidades, ideología, respeto, etc.).
- Problemas de comunicación.

Según Barreiro existen actividades que se organizan mejor a partir del trabajo individual que del trabajo en equipo. Son aquellas en las que el profesional es autosuficiente por lo que no es necesario dividir el trabajo en distintos cometidos y asignarlos a un grupo de especialistas. Si se trabaja solo, se hacen las tareas bien y además al menor coste posible por lo que no se necesita del trabajo en equipo.

Un grupo se transforma en un equipo cuando utiliza una metodología compartida para afrontar tareas que no puedan ser abordadas de manera individual, de manera que se produce la sinergia mediante la cual se produce un resultado distinto a la suma de los

resultados individuales. La sinergia es el concurso activo y concertado para realizar procesos que actúan conjuntamente con resultados superiores a la simple suma de las actuaciones individuales; de no producirse, el trabajo en equipo carece de sentido.

### 1.5 Roles en los equipos de trabajo

West (2003) propone que a partir de la investigación de más de doscientos equipos de trabajo, realizando juegos de gestión empresarial, se logró identificar nueve tipos de equipo, algunos roles dominantes y otros subdominantes, siendo estos:

- **Coordinador:** El coordinador es un líder orientado a la persona. Es confiado, dispuesto a aceptar, dominante y está comprometido con las metas y objetivos del equipo. El coordinador es un pensador positivo que aprueba la consecución de objetivos, el esfuerzo y lucha de los demás. Es alguien lo bastante tolerante para escuchar a sus semejantes, pero también suficiente fuerte para rechazar su consejo. El coordinador es posible que no destaque dentro del equipo y en general no suele tener un intelecto especial.
- **Modelador:** El modelador es un líder centrado en las tareas que hace gala de una extraordinaria energía nerviosa, que muestra un alto grado de motivación para conseguir los objetivos preestablecidos y para quien ganar lo significa todo. El modelador está comprometido con el logro de fines y “modelará” a los demás para que hagan lo propio, planteando objeciones, discutiendo o mostrando su desacuerdo e incluso su carácter agresivo en aras de la consecución de una meta.
- **Infiltrado:** El infiltrado es un especialista en concebir ideas caracterizadas por su elevado CI (coeficiente intelectual) e introversión, al tiempo que se muestra dominante y original. El infiltrado tiende a adoptar enfoques radicales respecto al funcionamiento y los problemas del equipo. Los infiltrados están más preocupados por las grandes cuestiones que por los detalles. Entre sus

debilidades figura una tendencia a tratar con indiferencia los detalles prácticos y la polémica.

- **Investigador de recursos:** El investigador de recursos es el ejecutivo que nunca está en la sala, y que cuando está habla por teléfono. Se trata de alguien que explora oportunidades y desarrolla contactos. Los investigadores de recursos son buenos negociadores, que intentan sonsacar información a los demás y que apoyan, suscitan y desarrollan las ideas de la gente. Se caracterizan por su sociabilidad y entusiasmo y son eficaces como intermediarios y analizando los recursos fuera del grupo. Entre sus debilidades figura una tendencia a perder interés tras la fascinación inicial por una idea. Por otro lado, no suelen ser una fuente de ideas originales.
- **Trabajador / implementador de la compañía:** Los implementadores son conscientes de las obligaciones externas, son disciplinados, meticulosos y tienen una buena imagen de sí mismos. Tienden a ser obstinados y prácticos, confiados y tolerantes, y respetan las tradiciones establecidas. Se caracterizan por su escasa ansiedad y suelen trabajar para el equipo de una forma práctica y realista.
- **Evaluador monitor:** Según el modelo, se trata de una persona juiciosa, prudente, inteligente y con poca necesidad de logro. Los evaluadores monitores resultan especialmente útiles cuando hay que tomar decisiones cruciales, pues son capaces de evaluar propuestas alternativas. El evaluador monitor no se desvía de su camino a causa de argumentos emocionales, es serio, suele ser lento a la hora de tomar una decisión, necesita pensar mucho las cosas y se enorgullece de no equivocarse jamás. Entre sus debilidades figuran la posibilidad de parecer secos, aburridos o incluso exageradamente críticos. No saben motivar a los demás. A menudo, quienes ocupan altos cargos son evaluadores monitores.

- **Trabajador de equipo:** Los trabajadores de equipo realizan intervenciones útiles para evitar la fricción potencial y conseguir que los distintos caracteres de los miembros del grupo se utilicen para lograr sus fines positivos. Suelen mantener alto el espíritu de equipo y permiten que los demás contribuyan eficazmente al bien común. Sus cualidades diplomáticas, junto con su sentido del humor, constituyen verdaderos activos para el equipo. Destacan por su capacidad de escuchar, de tratar con la gente conflictiva y de ser sociables, sensibles y orientados al individuo.
- **Finalizadores completadores:** El finalizador completador pone los puntos sobre las "ies". Presta atención a los detalles y su objetivo consiste en completar las tareas concienzudamente. Efectúa un esfuerzo constante y es regular en su trabajo. No está interesado en el glamour del éxito espectacular. Entre sus debilidades figura su tendencia a ser demasiado ansioso y a tener dificultades en delegar trabajo.
- **Especialista:** El especialista proporciona el conocimiento y las aptitudes técnicas que necesita el equipo. Con frecuencia es muy introvertido, se muestra ansioso y tiende a iniciar los procesos por sí solo. También es dedicado y comprometido. Entre sus debilidades figura su individualismo y la falta de interés en los asuntos de los demás.

West (2003) también argumenta que existen tres elementos básicos para que haya participación en el equipo, los cuales son:

- **Interacción**

Para que un grupo de individuos que comparten una meta común sea considerado un equipo, debe tener un mínimo de interacción continuada, pues de lo contrario sus esfuerzos estarán esencialmente descoordinados.

- **Información compartida**

En el contexto de un equipo, la información es un factor que altera la comprensión del propio equipo en su conjunto y/o de sus miembros individuales. El hecho de que se comparta la información es esencial para la eficacia del grupo.

- **Influencia en la toma de decisiones**

La participación puede implicar sólo una consulta superficial en la que se solicite la opinión de los miembros del equipo, pero que en la práctica sea el líder o los directores del grupo quienes tomen las decisiones a partir de su juicio personal. En el otro extremo se sitúa la democracia, donde todas las decisiones se toman por votación del equipo aunque lo cierto es que este método puede conducir a una “parálisis” de la toma de decisiones más que a la eficacia del equipo.

De igual forma Maxwell (2002) determina diecisiete cualidades esenciales de un jugador de equipo, siendo estas:

- **Adaptable:** Debe ser flexible ante el cambio.
- **Colaborador:** Trabaja de manera unida, traerá buenos resultados.
- **Comprometido:** No podrá triunfar si es indiferente.
- **Comunicativo:** Debe saber cómo transmitir la información a los demás.
- **Competente:** Tener las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para poder apoyar al equipo.
- **Confiable:** Ser honesto para que los compañeros puedan identificarse con su persona.
- **Disciplinado:** Ser organizado y metódico en lo que se hace, para alcanzar el éxito.
- **Valora a los demás:** Creer en la capacidad de los otros.
- **Entusiasta:** Actuar de manera positiva.
- **Intencionado:** Estar enfocado en una meta.
- **Consciente de su misión:** Ser constante en el cumplimiento de nuestras metas.

- **Preparado:** Adelantarse a las adversidades.
- **Valora las relaciones:** Debe de llevarse bien con sus compañeros para que estos se le unan.
- **Practica el mejoramiento personal:** Busca superarse, para que su equipo se supere.
- **Desinteresado:** No pierda de vista su objetivo y concéntrese en el.
- **Orientado a la solución:** Enfoque sus energías en encontrar resultados.
- **Tenaz:** Da todo lo que tiene para cumplir sus objetivos.

La razón primordial por la que la gente trabaja en equipo es la de compartir un objetivo o propósito común, en la creencia de que este se alcanzará con mayor éxito si colaboran juntos que si lo hacen individualmente. Esta noción de propósito compartido o visión compartida constituye el elemento definidor del equipo en el trabajo.

### **1.6 Dimensiones de la visión de equipo**

Según West, al momento de haber trabajado en equipo se dan ciertas dimensiones dentro de esta visión:

- **Claridad**

Para que un equipo determine sus objetivos, metas y acciones debe disponer de una visión clara. Si los miembros del grupo se sienten inseguros acerca de cuáles son las orientaciones compartidas, es decir, los valores y propósitos de sus colegas, es difícil para ellos articular una declaración clara que abarque estas orientaciones y valores y propósitos de sus colegas.

- **Capacidad de ser compartido**

Cuando los directivos definen la visión y los objetivos de un grupo, este se siente menos motivado y eficaz que cuando es el propio equipo quien los define. Cuando los miembros de un equipo tienen la impresión de haber efectuado una verdadera contribución a la determinación de la visión y a los objetivos del

equipo, es probable que trabajen con más intensidad para cooperar y conseguir sus resultados compartidos y valorados.

- **Capacidad de desarrollo**

En consecuencia, la visión de equipo se debe revisar con regularidad para asegurar que está viva, que evoluciona, que esta actualizada y que es representativa de los valores y orientaciones cambiantes de los miembros del equipo. De lo contrario, la visión de grupo corre el riesgo de convertirse en una chaqueta estrecha en cuyo interior el equipo sea incapaz de desarrollarse hacia nuevas direcciones.

Para Aguilar y Vargas (2010) los grupos de trabajo se clasifican como: Formales e informales: a) los grupos formales tienen clara su estructura de mando y el objetivo que persiguen es explícitamente claro. B) Los grupos informales, carecen de estructura de mando y objetivos claramente especificados.

**Organización formal:**

Su naturaleza general es con un enfoque oficial, los conceptos principales se basan en autoridad y responsabilidad, su enfoque primordial es el del puesto, la fuente de poder del líder la delegan los gerentes, sus lineamientos de comportamiento son regla y su fuente de control es a través de recompensas y castigos.

**Organización informal:**

Su naturaleza general es no oficial, los conceptos principales se basan en poder y política, su enfoque primordial es el de la persona en sí, la fuente de poder del líder la otorga el grupo, sus lineamientos de comportamiento son normas y su fuente de control es por medio de sanciones.

A su vez los grupos formales pueden ser de tres tipos: Autocráticos, Democráticos y Laissez Faire o permisivos.

- **Grupo autocrático:** (auto = a uno, crato = gobierno), es un grupo formal que, como su nombre lo indica el poder recae en una sola persona que está en la cúspide de una estructura piramidal descendente. Son grupos muy malos, pues su nivel de conflicto interpersonal es muy alto y su productividad es muy baja.
- **Grupo democrático:** (demo = todos, crato = gobierno) tiene un liderazgo alternativo y un grupo de reglas surgidas del acuerdo mutuo y la negociación. La organización se convierte en un grupo democrático cuando elabora un reglamento, se llevan a cabo asambleas y se hace rotativo el rol del supervisor. Obviamente, estos grupos son los mejores, pues su nivel de conflicto es bajo y su productividad es mayor.
- **Grupo Laissez Faire o permisivo:** Es controlado por una elite que se intercambia un liderazgo verborreico y manipulador. General gran descontento en sus participantes, mucha desconfianza y, obviamente una bajísima productividad. Su característica principal es la delegación de funciones (yo no lo hago, que otro lo haga) y su enfermedad es la “comisionitis”.

### 1.7 Toma de decisiones en equipo

De acuerdo con Rees (1998), desde el momento en que el equipo comienza a trabajar en conjunto, deberá tomar un gran número de decisiones como equipo. Si este se convierte en un grupo productivo que saca provecho de los conocimientos y la experiencia de cada persona, muchas de sus decisiones serán tomadas mediante consenso, si bien probablemente no todas ellas. El equipo reconocerá los beneficios de este tipo de decisiones. De manera global, los equipos que son hábiles para tomar decisiones por consenso operan de forma más creativa, productiva y competitiva.

En ocasiones el equipo necesitará saber qué tipo de decisión es apropiada ante una situación determinada, pues no todas las decisiones que tome tienen que ser por consenso. Es importante que cada miembro del equipo entienda que tipo de opciones existen y que es en realidad una decisión por consenso.

En seguimiento con lo que expone Rees, existen cuatro tipos básicos de decisiones:

1. Una decisión por minoría
2. Una decisión por mayoría
3. Una decisión unánime
4. Una decisión por consenso

Una **decisión por minoría**, es tomada por uno o unos cuantos integrantes de equipo. Es necesario tomar una decisión de este tipo cuando:

- ✓ No hay tiempo de hacer partícipes a todos los miembros en el proceso.
- ✓ Sólo unas cuantas personas se verán afectadas por la decisión.
- ✓ El equipo asignó la responsabilidad de la decisión a uno o a unos cuantos miembros.

La **decisión por minoría** tiene la ventaja de ser rápida y eficiente y con ella se aprovechan las habilidades o conocimientos de ciertos miembros. Una de las desventajas de la toma de decisión por minoría es que el compromiso del equipo con la decisión puede no ser lo suficientemente grande como para ponerla en práctica y con ello la calidad de la decisión puede verse disminuida debido a una insuficiente diversidad en la información.

La **decisión por mayoría** se realiza mediante el simple voto, la decisión que obtiene mayor apoyo es la que gana, en las decisiones por mayoría siempre habrá personas que pierdan, y dependiendo de la fuerza de sus puntos de vista y del peso emocional que hayan otorgado a los resultados, los “perdedores” quizá muestren su descontento y se resistan a apoyar de manera completa la decisión. Una de las ventajas de la

decisión por mayoría es que se da de forma rápida y eficaz, funciona bien cuando se trata de decisiones que no afectaran el progreso a largo plazo ni el espíritu de equipo, funciona en forma adecuada en el caso de decisiones relativamente sin importancia y que no requieren mucho apoyo para su ejecución.

Una **decisión unánime** ocurre cuando todo el equipo está de acuerdo con una alternativa. La principal ventaja de este tipo de decisiones radica en el compromiso que por lo general le sigue. Una de las grandes desventajas de una decisión unánime es que el acuerdo puede conducir a una decisión deficiente, y puede obrar el fenómeno del pensamiento de grupo. El pensamiento de grupo es la tendencia a que los miembros del equipo otorguen una alta prioridad a estar de acuerdo con los demás. Cuando un equipo se ve envuelto en el pensamiento de grupo se vuelve, o se desea volver tan armonioso y unido que busca rápidamente la concordancia sin considerar con cuidado los puntos de vista alternativos o los posibles impactos negativos de sus decisiones.

Un **consenso**, llegar a un consenso es el acto de obtener el acuerdo general de manera que todos apoyen totalmente la decisión tomada. Es una solución ganar-ganar en la cual cada uno siente que ha “ganado” sin tener que renunciar a creencias, opiniones o ideas fuertemente definidas. Las decisiones por consenso tienen la desventaja de que requieren de tiempo y paciencia y, en el caso de decisiones difíciles o complicadas, requieren de una persona con buena habilidad de facilitación para que conduzca al equipo a través de un proceso adecuado de toma de decisión.

### **1.8 Problemas principales de los equipos**

Para Davis y Newstrom (2002) al momento de observar equipos efectivos en acción, sus integrantes están comprometidos con el éxito de la empresa, tienen valores comunes acerca de la calidad de los productos, la seguridad y satisfacción de los clientes, y comparten la responsabilidad de completar a tiempo un proyecto. Sin embargo el trabajo en equipo también es sensible a todos los aspectos del entorno

organizacional, este crece lentamente, pero en ocasiones también se deteriora con rapidez, por ejemplo, los cambios y transferencias de personal excesivos interfieren en las relaciones del grupo e impiden el crecimiento del trabajo en equipo.

Vásquez (2013) cita a Adler y Marquadt (2005) indicando que el grado de problemas que puede haber en un equipo son grandes, pero proponen un método para resolverlos llamado la secuencia de la reflexión, que consiste en el seguimiento de siete pasos:

- **Definir el problema:** Primero que todo, es necesario descubrir cuál es la situación en la que se encuentran, para poder iniciar el proceso para encontrar una solución eficiente.
- **Analizar el problema:** En esta etapa es muy importante formular ciertas interrogantes para encontrar la fuente del problema y la magnitud del mismo.
- **Establecer criterios para una solución:** No se deben buscar soluciones rápidas porque no serán tan eficientes cuando se apliquen, si no que deben unir fuerzas para obtener la solución más acertada aunque esta requiera un poco más de tiempo y esfuerzo.
- **Considerar las posibles soluciones al problema:** Se aconseja proponer ideas entre todos los miembros del equipo, para ir eliminando las menos acertadas.
- **Decidir una solución:** Una vez recibidas todas las propuestas realizadas por cada uno de los miembros, se deben analizar y encontrar la mejor opción, determinando esta en base a, la comparación de las mismas, determinando sus ventajas y desventajas.
- **Aplicar la solución:** Se deben involucrar todos los miembros al aplicar la solución, delegándose responsabilidades entre si y teniendo en cuenta otra alternativa por si la solución escogida no tiene el resultado esperado.

- **Dar seguimiento a la salida:** Como en todo caso es difícil encontrar una solución que quede a la medida exacta para resolver el problema, por lo tanto se debe mantener una observación continua para poder realizarle las implementaciones o cambios necesarios.

De igual forma, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983) proponen diez técnicas que se han aplicado con éxito para resolver conflictos intergrupales cuando estos alcanzan un nivel disfuncional para la organización.

- **La solución de problemas:** La solución de problemas también suele llamarse método de confrontación debido a que intenta reducir el conflicto por medio de reuniones cara a cara de los grupos en conflicto.
- **Metas de orden superior:** Esta expresión se refiere al desarrollo de una serie común de metas y objetivos. Esas metas y objetivos no pueden alcanzarse para un grupo aislado, y sustituyen a todas las demás metas de cualquiera de los grupos involucrados en el conflicto.
- **Incremento de los recursos:** Una importante causa del conflicto intergrupales es la limitación de los recursos. Lo que consiga obtener un grupo, lo hará en detrimento del otro. La escasez de recursos puede ser la de una posición en particular; dinero, espacio, etc.
- **Evitación:** Como pasa con la mayoría de las demás realidades desagradables, se puede encontrar generalmente algún medio para evitar el conflicto, aun cuando es posible que no resulte beneficioso a la larga, a corto plazo si suele funcionar. Como resultado el conflicto no se resuelve en realidad ni se elimina. Las limitaciones de la evitación de conflictos son obvias pero es una alternativa, y en algunas circunstancias puede ser la mejor a corto plazo.

- **Suavizamiento:** Aquí el énfasis se pone en los intereses comunes de los grupos en conflicto y se resta importancia a sus diferencias. La creencia básica es que al descartar los puntos de vista compartidos sobre ciertas cuestiones, se facilita el movimiento hacia una meta común.
- **Componenda:** La “componenda” es un método tradicional empleado para resolver conflictos. Es de esperar que no haya triunfador ni perdedor evidente, porque la decisión tomada no es probablemente ideal para ninguno de los grupos.
- **Orden de la autoridad:** El uso de la jerarquía formal de autoridad es quizá en método más antiguo y más frecuentemente utilizado para resolver conflictos intergrupales. Los subalternos suelen acatar una decisión de los superiores, estén de acuerdo con ella o no.
- **Modificación de la variable humana:** Modificar la variable humana implica cambiar la conducta de los miembros de los grupos involucrados. Aun cuando difícil, este método se centra en la causa del conflicto.
- **Modificación de las variables estructurales:** Modificar las variables estructurales implica cambiar la estructura formal de la organización. Estructura significa las relaciones fijas entre los puestos de la organización, y comprende el diseño de puestos y departamentos.
- **Identificación de un enemigo común:** La identificación de un enemigo común es el lado negativo de las metas de orden superior. Los grupos en conflicto pueden dirimir sus diferencias temporalmente con el fin de combatir a un enemigo común. El enemigo común puede ser un competidor que acaba de introducir netamente superior.

## 1.9 Homosexualidad

Reyes (2012) detalla que la ciencia define dos géneros, siendo estos masculino y femenino. Sobre ello identifica a cada persona legal y clínicamente como mujer y hombre. Así la cultura guatemalteca como muchas otras en el mundo establecen el término “homosexual” como una desviación del límite social. Además, las personas que viven esa condición tienden a ser excluidos y/o discriminados debido a la intolerancia que se maneja en el ambiente donde se desenvuelven. Para usos de esta investigación el término “Homosexualidad” se tratará como “orientación sexual distinta”

Por otro lado para Maroto (2006) el comportamiento sexual se entiende como lo que hace una persona sexualmente, se refiere a las acciones. Por ejemplo, algunas mujeres lesbianas y hombres gays pueden tener relaciones sexuales con miembros del otro sexo porque lo desean, o debido a la presión social para adaptarse a la norma heterosexual, o bien con el fin de procrear. Los estereotipos de roles de género designa las creencias excesivamente simplificadas, rígidas y preconcebidas sobre los roles de género de varones y mujeres. Estas creencias pueden abarcar características de comportamiento: psicológicas, emocionales o religiosas.

A su vez De la Torre (2008) define la conducta sexual, como otros muchos caracteres de comportamiento, siendo estos el resultado de la interacción de factores de tipo genético y biológico, vivencial y sociocultural; dicho con otras palabras, “biología y biografía”.

Según López (2006) las actitudes, por tanto, tienen una estructura compleja en la que los tres componentes (lo que se piensa, lo que se siente y lo que se tiene a hacer) suelen reforzarse mutuamente. El pensamiento fundamenta los sentimientos y planifica la conducta; los sentimientos son legitimados por el pensamiento y motivan la conducta, la conducta es planificada y legitimada por el pensamiento y motivada y reforzada por los sentimientos.

Para concluir con el marco teórico del estudio, el trabajo en equipo es el motor de toda organización, ya que al funcionar estos de manera óptima se logra el cumplimiento de los objetivos y metas de las empresas, razón por la cual es necesario conocer como es el funcionamiento de estos dentro del ámbito laboral.

De acuerdo a la información expresada, conocer el rol de cada uno de los jugadores que forman un equipo es esencial para identificar la situación actual de un grupo, así como las relaciones entre colaboradores y conflictos que este puede presentar, e intervenir de manera adecuada para poder dar una solución y seguimiento oportuno.

En esta oportunidad se pretende enfocar la temática de los roles como jugadores de equipos en hombres con orientación sexual distinta, tomando en cuenta los beneficios que esto pueda representar, empezando por el autoconocimiento de sus fortalezas y debilidades como miembros de un equipo de trabajo, lo cual pretende fomentar la asignación de tareas, actividades y responsabilidades a las personas adecuadas, con el fin de promover un ambiente de trabajo donde los colaboradores realicen su trabajo en condiciones favorables, y motivados a mejorar y desarrollar todas sus competencias.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de muchos de los ámbitos en el que un ser humano se desarrolla y desenvuelve, el ser aceptado como parte de un grupo social o de un equipo de trabajo es fundamental para el crecimiento personal de cada individuo, sin embargo cada uno de nosotros como seres únicos y complejos tenemos formas distintas de ejecutar una tarea o actividad, así como distintas cualidades y roles dentro de un equipo.

En la actualidad las personas que conforman una organización, ya no son consideradas como simples trabajadores o empleados, hoy en día a este grupo de personas se le denomina “capital humano” ya que gracias al trabajo y aportes de estas personas, una empresa logra salir adelante y cumplir con las metas establecidas; el capital humano dejó de ser un número y pasó a ser parte de un gran rompecabezas donde todas las piezas deben estar alineadas y cazadas perfectamente para que el mismo tenga sentido, logrando así un nivel de productividad adecuado e idóneo, de lo contrario todo se reduciría a pérdidas y retrasos.

En toda organización es esencial que se logre la integración del personal para lograr un trabajo en equipo funcional, efectivo y productivo donde además de cumplir con ciertos objetivos, también exista un ambiente agradable y propicio para desempeñar funciones, tareas, y actividades, por lo tanto lograr que exista una integración de equipo adecuada va de la mano con los distintos roles y formas de desenvolverse y desempeñarse de cada uno de los jugadores de equipo, y de cómo es la interacción entre ellos al momento de iniciar el juego.

Por lo anterior dentro del área de la psicología industrial/organizacional es importante definir cuáles son las cualidades como jugadores dentro del trabajo en equipo que desempeñan un grupo de hombres, con orientación sexual diferente dentro de su entorno laboral, surgiendo así la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción acerca de las cualidades que como jugadores de equipo posee un grupo de trabajadores hombres, con orientación sexual diferente en sus entornos laborales?

## **2.1 Objetivos**

### **2.2.1 Objetivo General**

Conocer cuál es la percepción acerca de las cualidades que como jugadores de equipo posee un grupo de trabajadores hombres, con orientación sexual diferente en sus entornos laborales

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el rol como jugador de equipo más sobresaliente.
- Determinar el rol como jugador de equipo menos predominante.
- Establecer los aspectos positivos y negativos de la experiencia como jugadores de equipo dentro de su ámbito laboral.

## **2.2. Unidades de análisis**

- Trabajo en equipo

## **2.3 Definición de la Unidad de análisis**

### **2.3.1 Definición Conceptual**

Trabajo en equipo

“Los equipos se han considerado como entidades complejas, dinámicas y adaptables, integradas en un sistema de multinivel. Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización”. Hackman (1987)

### **2.3.2 Definición Operacional**

Para la obtención de la información de esta investigación, en relación a las cualidades como jugadores de equipo que posee un grupo de hombres, con orientación sexual diferente, se entiende por trabajo en equipo a la interacción de un grupo de personas que aportan una serie de características y cualidades diferentes unas de otras, con el único fin de completar una tarea o alcanzar una meta en común. Para tal efecto las cualidades incluidas para este estudio fueron: adaptable, comprometido, comunicativo, competente, confiable, valora a los demás, preparado, valora las relaciones, orientado a la solución, tenaz. Mismas permitieron determinar cuáles son las cualidades más sobresalientes y las menos predominantes que poseen los sujetos como jugadores de equipo. Para el presente estudio se entiende como hombres con orientación sexual distinta a personas homosexuales de sexo masculino.

Asimismo, durante el análisis de resultados surgió como cualidad emergente la siguiente:

- Entusiasta: Actuar de manera positiva.

### **2.4 Alcances y límites**

El presente trabajo de investigación aporta información muy valiosa y relevante dentro de la psicología industrial/organizacional, ya que el mismo recopila información sobre las distintas cualidades como jugadores de equipo que posee un grupo de hombres con orientación sexual distinta dentro de su entorno laboral.

Asimismo la información recabada puede ser utilizada en otros ámbitos de la psicología para conocer la percepción que tiene un grupo de hombres con orientación sexual distinta en relación a las distintas cualidades y papeles que juegan dentro de un equipo de trabajo a nivel profesional.

El realizar estudios con hombres con orientación sexual distinta ha sido considerado un tema tabú por muchos años, sobre todo en una sociedades machistas como la que aún existe en nuestro país, no obstante con el paso de los años y de tantos movimientos en pro de grupos de personas con orientación sexual distinta hoy en día la aceptación

hacia estas personas en distintos ámbitos de la vida es cada vez más, sin embargo no existe mucho material de estudio con temas enfocados a hombres con orientación sexual distinta dentro del ámbito laboral, por lo que este trabajo permitirá tener una fuente más de consulta para futuros estudios relacionados con la temática.

Dentro de los límites se encuentra el hecho de poder expresar dichos resultados para la población participante y no será generalizable para el resto de capital humano de la empresa.

## **2.5 Aporte**

El aporte principal de esta investigación es dar a conocer cuál es la percepción de las cualidades como jugadores de equipo que poseen un grupo de hombres con orientación sexual distinta dentro del ambiente laboral, tomando en cuenta cómo los resultados de esta investigación puedan ayudar a trabajar en el enriquecimiento de sus fortalezas y en el mejoramiento de sus debilidades dentro de los distintos roles o papeles que jueguen como parte de un equipo de trabajo.

A su vez también permitirá tener una perspectiva sobre la forma de trabajar de determinado grupo de individuos, y si existe alguna cualidad en común que sobresalga dado a su preferencia sexual distinta.

También podrá utilizarse el instrumento como parte de las pruebas de selección de personal para identificar qué tipo de rol juega determinada persona al momento de trabajar en equipo y saber si esta persona es apta o no para cierto puesto de trabajo.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Para la elaboración de este estudio, se utilizó una muestra cualitativa homogénea, es decir, representada por sujetos de criterios y características semejantes, en este caso hombres con orientación sexual distinta, de edades entre los 20 y 40 años, profesionales, que ocupan distintos puestos en diferentes empresas y organizaciones de la ciudad de Guatemala. Según Hernández Fernández y Baptista (2003) este tipo de investigación focaliza situaciones específicas si se realiza una detallada delimitación de la población general para obtener resultados efectivos. Asimismo previo a la realización de la entrevista semi-estructurada se solicitó el consentimiento de los 10 sujetos para su participación en el estudio.

Dado que en muchas empresas guatemaltecas el capital humano con que cuentan algunas veces son personas con orientación sexual distinta, es importante conocer cuál es la percepción de estas personas en cuanto a su rol como jugadores dentro de un equipo de trabajo.

El siguiente cuadro describe la información de cada sujeto en cuanto a edad, escolaridad, puesto dentro de la empresa donde labora y giro de la organización.

<b>Sujeto No. 1</b>	
Código	001
Edad	28 años
Grado académico	Licenciatura en Administración de Empresas
Puesto	Coordinador Regional de Proyectos
Tiempo de laborar en la empresa	6 años
Giro de la empresa	Intermediarios de Seguros

<b>Sujeto No. 2</b>	
Código	002
Edad	30 años
Grado académico	Licenciatura en Derecho (con Maestría)
Puesto	Abogado Corporativo
Tiempo de laborar en la empresa	5 años
Giro de la empresa	Abogados Asociados

<b>Sujeto No. 3</b>	
Código	003
Edad	40 años
Grado académico	Licenciatura
Puesto	Gerente General
Tiempo de laborar en la empresa	1 año
Giro de la empresa	Consultorías en Juventud

<b>Sujeto No. 4</b>	
Código	004
Edad	29 años
Grado académico	Licenciatura en Nutrición
Puesto	Nutricionista
Tiempo de laborar en la empresa	2 años
Giro de la empresa	Salud Pública

<b>Sujeto No. 5</b>	
Código	005
Edad	30 años
Grado académico	Técnico Universitario
Puesto	Visual Manager
Tiempo de laborar en la empresa	6 meses
Giro de la empresa	Indumentaria femenina

<b>Sujeto No. 6</b>	
Código	006
Edad	35 años
Grado académico	Licenciatura en Psicología
Puesto	Encargado de Recursos Humanos
Tiempo de laborar en la empresa	4 años y medio
Giro de la empresa	Sistemas

<b>Sujeto No. 7</b>	
Código	007
Edad	23 años
Grado académico	Estudiante Universitario
Puesto	Administrador
Tiempo de laborar en la empresa	5 años
Giro de la empresa	Negocio familiar (renta ay alquiler de inmuebles)

<b>Sujeto No. 8</b>	
Código	008
Edad	27 años
Grado académico	Licenciatura en Administración de Empresas
Puesto	Administrador
Tiempo de laborar en la empresa	5 años
Giro de la empresa	Entidad Pública (Ministerio de Trabajo)

<b>Sujeto No. 9</b>	
Código	009
Edad	29 años
Grado académico	Ingeniero en Sistemas
Puesto	Coordinador de Proyectos
Tiempo de laborar en la empresa	6 años
Giro de la empresa	Implementación de Software

<b>Sujeto No. 10</b>	
Código	010
Edad	29 años
Grado académico	Licenciatura en Comunicación y Producción Audiovisual
Puesto	Representante Servicio al cliente
Tiempo de laborar en la empresa	1 año
Giro de la empresa	Servicio al cliente

### 3.2 Instrumento

El instrumento utilizado en el estudio, fue una guía de entrevista semi-estructurada, elaborada con base en el instrumento diseñado por Vásquez (2013) el cual está conformado por una serie de casos, relacionados con diez de las cualidades de jugadores de equipo propuestas por Maxwell (2002) para poder conocer cuál es la percepción de las cualidades como jugadores de equipo de un grupo de hombres con orientación sexual distinta dentro de su entorno laboral.

Las cualidades como jugadores de equipo que fueron tomadas en cuenta para la elaboración de la presente investigación son: (Anexo 1)

- **Adaptable:** Debe ser flexible ante el cambio.
- **Comprometido:** No podrá triunfar si es indiferente.
- **Comunicativo:** Debe saber cómo transmitir la información a los demás.
- **Competente:** Tener las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para poder apoyar al equipo.
- **Confiable:** Ser honesto para que los compañeros puedan identificarse con su persona.
- **Valora a los demás:** Creer en la capacidad de los otros.
- **Preparado:** Adelantarse a las adversidades.
- **Valora las relaciones:** Debe de llevarse bien con sus compañeros para que estos se le unan.
- **Orientado a la solución:** Enfoque sus energías en encontrar resultados.
- **Tenaz:** De todo lo que tiene para cumplir sus objetivos.

### 3.3 Procedimiento

- Se analizaron temas actuales, con el fin de proponer dos temas de de estudio.
- Se seleccionó el presente tema de investigación.
- Se presentó el tema seleccionado para aprobación de la Facultad.

- Se planteó el objetivo general y objetivos específicos del estudio.
- Se recabó la información de antecedentes y marco teórico.
- Se elaboró el método, la definición de sujetos, instrumento a utilizar, procedimiento, tipo de investigación diseño y metodología.
- Se elaboró la guía de entrevista y su correspondiente validación.
- Se recolectó la información necesaria para la investigación a través de entrevistas semi estructuradas aplicada a todos los sujetos.
- Se analizaron y discutieron los resultados obtenidos.
- Se establecieron conclusiones y recomendaciones.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

El presente estudio es de tipo cualitativo. Se analizaron las respuestas obtenidas de la entrevista semi-estructurada, con el fin de determinar cuál es la percepción como jugadores de equipo que posee un grupo de hombres con orientación sexual distinta en su entorno laboral, de distintas empresas y organizaciones de la ciudad de Guatemala.

Según Hernández Fernández y Baptista (2003) la presente investigación por ser cualitativa, no implica un tipo de diseño formalmente establecido y tampoco una metodología estadística, con el propósito de describir la realidad tal como la experimentan los sujetos. Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recopilación de una variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

#### **IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos posterior a la realización de las entrevistas semi estructuradas, estas fueron realizadas con el objetivo de identificar los roles como jugadores de equipo, percibidos por un grupo de hombres con orientación sexual distinta dentro de su entorno laboral.

En principio se presenta la matriz de cada sujeto según las respuestas respectivas a cada uno de los casos planteados, los cuales pretendían conocer la forma de actuar de cada sujeto con el fin de identificar sus roles como jugadores de un equipo. Seguido de la matriz de respuestas, se encuentran los gráficos por cada una de las 10 cualidades evaluadas indicando la información pertinente que se obtuvo de cada sujeto, así como la calificación de cada cualidad de acuerdo a la intensidad con que esta se percibió, esto con el objeto de obtener una mejor interpretación del manejo de resultados.

<b>Sujeto No. 1</b>	
<b>Edad</b>	28 años
<b>Escolaridad</b>	Licenciado en Administración de Empresas
<b>Puesto</b>	Coordinador Regional de Proyectos
<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>	6 años
<b>Giro de la empresa</b>	Intermediarios de Seguros
<b>INDICADORES</b>	
<b>Adaptable</b>	<p>“En primer lugar, realizar reuniones y poder preguntar de qué manera se trabaja en la nueva oficina en el extranjero y de una manera u otra poder ver cuáles son las fortalezas, y unificar, las buenas prácticas que realizan en el país...” (01)</p> <p>“Lo manejaría indicando que se escuche la propuesta completa y tomen nota de cuales serían la mejoras de la misma y al finalizar la propuesta indicarla y mejorarla con los nuevos puntos.” (09)</p>
<b>Comprometido</b>	<p>“Si conocemos que el Gerente General tiene esa forma de ser, optaría por presentar los informes a tiempo y correctos, de manera de demostrarle mi proactividad y desempeño con la realización de lo solicitado por el, para ganar su confianza y que él me pueda dar la libertad de tomar decisiones, siempre y cuando cuente con su respaldo.” (014)</p> <p>“En este caso lo realizo en mi puesto actual, lo debo realizar los sábados de 8:00 a 17:00 sin pago de horas extras y no hay ningún inconveniente si el puesto así lo requiere se debe hacer, es parte del profesionalismo y del compromiso que se tiene para poder lograr lo que se necesite y sabemos muy bien que es temporal.” (03)</p>

<b>Comunicativo</b>	<p>“En primer lugar, realizar reuniones y poder preguntar de qué manera se trabaja en la nueva oficina en el extranjero y de una manera u otra poder ver cuáles son las fortalezas, y unificar, las buenas prácticas que realizan en el país.” (02)</p> <p>“En esta situación, debo reunir al equipo y manejarlo de la mejor manera, en este caso sabemos muy bien que el personal estará en desacuerdo y tendrán resistencia al cambio.” (04)</p> <p>“...ya que tenemos entendido que Carlos ha tenido varias indiferencias con el resto de los departamentos sin embargo para contribuir al buen ambiente laboral, les estaría comentando cuales son las Características positivas de Carlos y del nuevo cambio.” (05)</p>
<b>Competitivo</b>	<p>“Hacerlo con un sentido de competitividad, realizar el trabajo de la mejor manera y tener un sentido de compañerismo con la otra persona.” (06)</p>
<b>Confiable</b>	<p>“En esta situación, debo reunir al equipo y manejarlo de la mejor manera, en este caso sabemos muy bien que el personal estará en desacuerdo y tendrán resistencia al cambio.” (04)</p> <p>“En este caso llamarla a reunión solo ella y yo, preguntarle de todas las tareas que se le han indicado hacer cuales ha</p>

	<p>realizado y poder evaluar, como va con todas y en base a eso realizar un cronograma de actividades juntos, para que ella tenga tiempos establecidos y así terminar lo más rápido posible y de la mejor manera.” (011)</p>
<p><b>Valora a los demás</b></p>	<p>“En este caso llamarla a reunión solo ella y yo, preguntarle de todas las tareas que se le han indicado hacer cuales ha realizado y poder evaluar, como va con todas y en base a eso realizar un cronograma de actividades juntos, para que ella tenga tiempos establecidos y así terminar lo más rápido posible y de la mejor manera.” (011)</p> <p>“Sabemos bien que en el trabajo se realiza todo en base a una motivación y si evaluamos el desempeño y las tendencias de Rita en los últimos meses, que son sobresalientes a las demás personas, se debe tener una holgura en esta semana ya que sabemos que su motivación en este momento es la salud de su madre.” (012)</p>
<p><b>Preparado</b></p>	<p>“En esta situación, estudiar a cuál de las personas de mi departamento tiene las características para poder realizar algunas de mis actividades y ponerlo como un Team Leader y así poder bajar mi carga de trabajo de esta semana y realizar las actividades extras que realizare con la visita internacional de una manera más tranquila.” (010)</p>
<p><b>Valora las relaciones</b></p>	<p>“...adicional nosotros como empresa representaríamos la importancia en el valor humano, enviándole unas flores para</p>

	la pronta recuperación de su madre y refrescarle que también es importante su trabajo para darle una mejor vida a su familia.” (013)
<b>Orientado a la solución</b>	“Lo que haría inicialmente sería hacer un estudio y verificar las tendencias de los últimos 3 meses de cada una de las personas y sobre esto tomar la decisión de darles de baja.” (07)
<b>Tenaz</b>	“Si conocemos que el Gerente General tiene esa forma de ser, optaría por presentar los informes a tiempo y correctos, de manera de demostrarle mi proactividad y desempeño con la realización de lo solicitado por el, para ganar su confianza y que él me pueda dar la libertad de tomar decisiones, siempre y cuando cuente con su respaldo.” (014)
<b>Entusiasta</b>	“...adicional nosotros como empresa representaríamos la importancia en el valor humano, enviándole unas flores para la pronta recuperación de su madre y refrescarle que también es importante su trabajo para darle una mejor vida a su familia.” 013

<b>Sujeto No. 2</b>	
<b>Edad</b>	30 años
<b>Escolaridad</b>	Universitario con maestría
<b>Puesto</b>	Abogado corporativo
<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>	5 años
<b>Giro de la empresa</b>	Abogados asociados
<b>INDICADORES</b>	
<b>Adaptable</b>	<p>“Trataría de hacer lo mejor posible mi trabajo, y poner en práctica toda la experiencia que la otra persona no tiene, a modo de ganarme la plaza.” (018)</p> <p>“Atendería la reunión de la mejor forma posible porque es un logro del departamento.” (022)</p> <p>“Los primeros días de trabajo acoplo las estrategias del nuevo puesto, sin embargo sugeriría cambios en caso de ser necesarios y si mejorarían la productividad y eficiencia del trabajo.” (015)</p>
<b>Comprometido</b>	<p>“Les hablaría a cada uno de los colaboradores, que pusieran un poco de su parte, pues son decisiones de la empresa, y en bienestar del equipo llevarse bien con ésta persona.” (017)</p>
<b>Comunicativo</b>	<p>“Primero que todo hablaría con Rosa, y le recomendaría que ponga más empeño, sin mencionar nombres de quienes han hablado sobre ella.” (023)</p> <p>“Hablaría con el jefe de Rita, esta situación es muy</p>

	complicada, y se le debe apoyar al colaborador que tiene algún problema. Así mismo hablaría con Rita y le diría que por un tiempo de terminado y por situación vamos a tener una especial consideración.” (024)
<b>Competitivo</b>	“Trataría de hacer lo mejor posible mi trabajo, y poner en práctica toda la experiencia que la otra persona no tiene, a modo de ganarme la plaza.” (018)
<b>Confiable</b>	“No puedo hacer nada, si es política de la empresa, y dado a que las ventas han bajado, no se pueden mantener los mismos costos. Mantendría la confidencialidad del caso.” (019)
<b>Valora a los demás</b>	<p>“Si son mejoras a la propuesta son bienvenidas, además todo es trabajo en equipo.” (020)</p> <p>“Es normal para el tipo de trabajo que realizo no tener un horario establecido. Lo que solicitaría es que a todo el personal nos premien con almuerzo y transporte para las personas que les cuesta llegar el fin de semana.” (016)</p>
<b>Preparado</b>	“Delegaría algunas de mis atribuciones a otros colaboradores, y manejaría lo urgente y lo que solo yo puedo realizar. Atendería la reunión de la mejor forma posible porque es un logro del departamento.” (022)

<p><b>Valora las relaciones</b></p>	<p>“Primero que todo hablaría con Rosa, y le recomendaría que ponga más empeño, sin mencionar nombres de quienes han hablado sobre ella.” (023)</p>
<p><b>Orientado a la solución</b></p>	<p>“Delegaría algunas de mis atribuciones a otros colaboradores, y manejaría lo urgente y lo que solo yo puedo realizar. Atendería la reunión de la mejor forma posible porque es un logro del departamento.” (022)</p>
<p><b>Tenaz</b></p>	<p>“...sin embargo pediría que mientras dure la presentación por favor no interrumpir y al final se platicara de los aportes que puedan tener para la misma.” (021)</p>

<b>Sujeto No. 3</b>	
<b>Edad</b>	40 años
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura
<b>Puesto</b>	Gerente General
<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>	1 año
<b>Giro de la empresa</b>	Consultorías en Juventud
<b>INDICADORES</b>	
<b>Adaptable</b>	<p>“Anticipando que el ambiente laboral en las oficinas de cada país dependerá del tipo de administración que tenga será necesario identificar cuáles de esas estrategias son aceptables y le aportan al logro de los objetivos de la misión que me ha sido encargada.” (027)</p> <p>“Las estrategias que aporten algo al trabajo las asimilaría y trataría de identificar si es posible sugerirlas a mi regreso a la oficina local.” (029)</p>
<b>Comprometido</b>	<p>“Primero organizaría una encerrona con el equipo para identificar las razones por las cuales los colegas tienen muchos roces con Carlos. La encerrona la utilizaría además para que conjuntamente se identificaran nuevas estrategias de trabajo y una reorganización del departamento que les permita a todos sentirse empoderados.” (031)</p> <p>“Con algunos cambios implementados haría una reunión de equipo y en ella comunicaría los cambios que se darán.” (033)</p>
<b>Comunicativo</b>	<p>“Luego de llegar a consensos y de determinar que hay acciones que son posibles implementar lo sugeriría a la</p>

	Gerencia para aprobación y de ser aprobada la implementaría.” (032)
<b>Competitivo</b>	“...dado que tendría más experiencia en la posición trataría de apoyar al compañero nuevo en las tareas más operativas lo que me daría la oportunidad de medir sus capacidades y determinar las necesidades de capacitación adicional.” (035)
<b>Confiable</b>	“Aprovecharía para preguntarle si se siente cómoda con esta tarea adicional que le ha sido encomendada y si su desempeño en esta comisión está siendo afectado por la carga laboral o por algún tema personal.” (042)
<b>Valora a los demás</b>	<p>“Invitaría a Rita a sostener una reunión en donde se pueda determinar en conjunto una estrategia que permita dedicarse a atender sus asuntos personales (vacaciones, cambio de horario temporal, etc.” (044)</p> <p>“Les comentaría que posteriormente se les enviaría la propuesta y que se establecería un tiempo para recibir reacciones adicionales. Agradecería el interés particular del miembro de la Junta Directiva y le solicitaría una reunión para poder seguir discutiendo sus ideas.” (039)</p>
<b>Preparado</b>	“Le reconocería a Rita los aportes y su buen desempeño y le ofrecería el apoyo del equipo en la media de las

	<p>posibilidades, a la vez que la invitaría a que luego de atender sus temas familiares se incorporé con más dedicación y compromiso.” (045)</p> <p>“Llamaría a una reunión de equipo extraordinaria y les solicitaría apoyo adicional por este tema, delegaría algunas de las actividades en el equipo y prepararía lo que me fue solicitado por la Gerencia General.” (040)</p> <p>“Llamaría a una reunión de equipo extraordinaria y les solicitaría apoyo adicional por este tema, delegaría algunas de las actividades en el equipo y prepararía lo que me fue solicitado por la Gerencia General.” (040)</p>
<p><b>Valora las relaciones</b></p>	<p>“Primero aclararía si en efecto Rosa ha incumplido con las tareas asignadas por el grupo, de ser eso un hecho le pediría que nos reuniéramos a tomar un café para abordar los avances en la organización del evento.” (041)</p>
<p><b>Orientado a la solución</b></p>	<p>“Llamaría a una reunión de equipo extraordinaria y les solicitaría apoyo adicional por este tema, delegaría algunas de las actividades en el equipo y prepararía lo que me fue solicitado por la Gerencia General.” (040)</p> <p>“Le sugeriría que antes de tomar una decisión se enfocara en evidencia, que revise los historiales de desempeño y que una esto a las potencialidades del equipo.” (036)</p>

	<p>“Le sugeriría también que hiciera un análisis desde la óptica financiera para saber si cuenta con los recursos necesarios para cubrir las prestaciones de las personas que identifique antes de hacerlo público.” (037)</p>
<p><b>Tenaz</b></p>	<p>“Le solicitaría una reunión para discutir con él sus necesidades de información y presentarle los mecanismos que en la actualidad están establecidos, le comentaría sobre cómo se ha manejado los mecanismos de información hasta el momento y le solicitaría su opinión para poder incorporar necesidades adicionales que él pudiera tener.” (046)</p> <p>“Primero establecería claramente las reglas del juego, les pediría que me den tiempo para presentar las ideas principales, que luego habría tiempo para reacciones y aportes.” (038)</p>

<b>Sujeto No. 4</b>	
<b>Edad</b>	29 años
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura
<b>Puesto</b>	Nutricionista
<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>	2 años
<b>Giro de la empresa</b>	Salud Pública
<b>INDICADORES</b>	
<b>Adaptable</b>	<p>“Si las estrategias son referentes a cuestiones de usos, horarios e interacción con el personal; únicamente sería adaptarme durante el mes de trabajo. “ (048)</p> <p>“Tomando en cuenta la complejidad de las auditorías accedería a trabajar esos tres sábados, tomando en cuenta que en el lugar en el que laboro actualmente siempre reponen las horas extras con tiempo de descanso.” (049)</p>
<b>Comprometido</b>	<p>“Primero observar el por qué éstas son diferentes a las que ya estoy acostumbrado, analizar si esto es necesario en mi país para cumplir a cabalidad con los objetivos de los programas que coordino o en el caso contrario hacer las observaciones de porqué considero que las estrategias propias han funcionado de buena forma en mi localidad.” (047)</p>
<b>Comunicativo</b>	<p>“En primer lugar los felicitaría por el trabajo realizado, por el buen desempeño del equipo, por las cosas que juntos hemos logrado. Luego les haría una pequeña reflexión sobre las “oportunidades de la vida”, la forma en la que éstas llegan, lo importante de ir escalando metas; les daría</p>

	la noticia.” (051)
<b>Competitivo</b>	“Se activaría mi espíritu de competencia sana, siempre el poder estar mejor es un buen incentivo para hacer un mejor trabajo, sin embargo el simple hecho de tener un empleo ya es una motivación para desempeñarlo correctamente.” (053)
<b>Confiable</b>	“Preguntaría si es realmente necesario el recorte de personal, pediría un mes de prueba para los cinco y hablaría con ellos para incentivarlos a tener mejores resultados. Si la decisión de mi jefe es irrevocable, y si está dentro de mis alcances, pediría la revisión de metas de cada uno de estos empleados para evaluar si la decisión a tomar es objetiva.” (055)
<b>Valora a los demás</b>	“Tomaría en cuenta su desempeño y le brindaría todo mi apoyo en ese momento. Hablaría con ella respecto a su situación y le pediría que solicite el apoyo de sus compañeros como el mío propio. Creo que es indispensable compensar la responsabilidad de un empleado con el mismo nivel de comprensión.” (060)
<b>Preparado</b>	“Vería como privilegio el recibir la visita y el estar encargado de esto, me enfocaría en elaborar la agenda y cumplir con el compromiso. Delegaría la carga de trabajo sin dejar de estar pendiente de esto, confiaría en lo exitosos que son los procesos en mi departamento y en la gente que está a

	cargo de los mismos.” (058)
<b>Valora las relaciones</b>	“Asumiría las tareas que fueron asignadas a Rosa pero pediría qué en otra ocasión, me asignaran otro equipo de trabajo. Seguramente ya tendría antecedentes sobre mi compañera y de una u otra forma hubiese anticipado su comportamiento, así que nuestra relación no se vería afectada.” (059)
<b>Orientado a la solución</b>	“Como toda propuesta asumo que es susceptible a la crítica, a los aportes y a las mejoras. Si esta persona interrumpe constantemente la presentación, le pediría cordialmente que me deje concluir la misma y al final daría tiempo para la resolución de dudas así como para los comentarios y aportes.” (057)
<b>Tenaz</b>	“Daría el tiempo necesario para que él conozca mi trabajo, me amoldaría a su carácter y me llenaría de paciencia. Finalmente es el desempeño el que habla, así que tocaría trabajar mucho en la seguridad personal de estar haciendo las cosas de la mejor forma posible.” (061)
<b>Entusiasta</b>	“...posteriormente les invitaría a seguir realizando el mejor de sus esfuerzos, les comunicaría lo del nuevo jefe y les haría mención de los problemas que el personal ha tenido con él, pidiéndoles paciencia y tolerancia ante su nuevo jefe, haciéndoles saber que ante cualquier problema una persona trabajadora tendrá siempre la razón, finalmente un “cuentan conmigo, no lo duden”. (052)

<b>Sujeto No. 5</b>	
<b>Edad</b>	30 años
<b>Escolaridad</b>	Técnico universitario
<b>Puesto</b>	Visual manager
<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>	6 meses
<b>Giro de la empresa</b>	Indumentaria de mujeres
<b>INDICADORES</b>	
<b>Adaptable</b>	<p>“y con argumentos explicarles mi forma de trabajar la cual me dado frutos en mi trabajo, indicarles también que me enviaron de apoyo ya que ciertas técnicas que he utilizado de cierta manera han funcionado pero no descartaría adaptarme y tomar las cosas positivas de su forma de trabajar las cuales podría amarrar y no descartar sus técnicas que solo es de construirlas para llegar al objetivo.” (063)</p>
<b>Comprometido</b>	<p>“...por lo tanto parte de mi compromiso como empleado de esta categoría es cumplir con mi disponibilidad razón por la cual se me ha contratado, al tener buenos resultados y compromiso también se puede negociar con tiempo de reposición.” (065)</p>
<b>Comunicativo</b>	<p>“Pienso que la manera más profesional de manejar esta situación primero seria comentarles a mi equipo de trabajo de mi promoción y que estoy muy contento ya que es parte de mi crecimiento laboral, luego ya en la misma reunión les hablaría de quien se quedaría a cargo...” (066)</p>

<p><b>Competitivo</b></p>	<p>“Pienso que el primer día sería de visualizar bien la forma de trabajar de ellos y de qué manera están funcionando sus estrategias de trabajo, ver su aportes para crecimiento como sus debilidades las cuales se pueden mejorar, luego estudiaría en base a mi experiencia que técnicas podrían funcionar con ellos.” (062)</p> <p>“Mi primera reacción sería analizar mi situación actual y el porqué están contratando a la otra persona que tendría mismas atribuciones, solicitaría una reunión y prepararía una breve presentación enfocándome más que todo en lo que he aportado a la empresa en el tiempo que he desempeñado el puesto y pues que me he seguido preparando a nivel profesional de estudios para poder aportar más.” (069)</p>
<p><b>Confiable</b></p>	<p>“De esta manera pienso que él se daría cuenta que mi trabajo vale y pues de cierta manera crear la confianza con él para lograr ser un buen equipo y convertirme en su mano derecha personal de confianza.” (081)</p>
<p><b>Valora a los demás</b></p>	<p>“...luego ya les diría que es Carlos y les pediría el apoyo para él y colaboración total para lograr hacer un buen equipo dando mi ejemplo ya que recordemos que no solo uno por ser el líder tiene todo el conocimiento al contrario somos un equipo y como líderes necesitamos nuestro motor en este caso ellos.” (068)</p>

	<p>“Habraría con ella del tema del cual se ha estado comentando dentro de la compañía y pues aclararía los puntos siguientes. Rosa ¿me gustaría saber que ha estado pasando tienes problemas o algunas molestias con la empresa o en tu vida personal? Luego de investigar esta parte le explicaría la situación por la cual se han dado malos comentarios dentro de la compañía respecto su persona, y le exigiría que por ningún motivo debe de manchar su reputación y profesionalismo con este tipo de situaciones y proporcionaría cualquier tipo de ayuda para que dicho proyecto sea un éxito. Claramente separando la amistad que llevamos por años y la parte profesional.” (077)</p> <p>“Solicitaría total atención al proyecto y pues que al final con gusto podemos resolver dudas y podrían darme sugerencias para poder tomarlos en cuenta también y se sientan parte de mi proyecto ya que al final son parte del mismo como equipo.” (073)</p>
<p><b>Preparado</b></p>	<p>“Pediría toda la información y agradecería por tal confianza para recibir a una visita importante para la empresa. Organizaría mi agenda de la siguiente manera Seria dar la bienvenida Organizaría una pequeña reunión todos los encargados de los diferentes departamentos para que el pueda tener la información básica de cada uno y luego poder proseguir con la visita dentro de la empresa.” (074)</p>
<p><b>Valora las relaciones</b></p>	<p>“Primero solicitaría una reunión con Rosa esto fuera de la empresa ya que es aparte compañera de trabajo mi amiga.” (076)</p>

<p><b>Orientado a la solución</b></p>	<p>“Haría una reunión con Rita personalizada, hablaría con ella de la situación actual y ofrecería mi apoyo en cualquier necesidad que tuviera como persona, le diría lo importante que es para nosotros su trabajo y lo importante que es para ella conservar el trabajo para poder apoyar a su familia y pues trataría de darle el apoyo moral para no bajar su rendimiento.” (078)</p> <p>“En caso fuera una situación grave por problemas económicos solicitaría apoyo a directores de la empresa o recurso humano para poder aportar ayuda y de esta manera se sienta motivada en todo sentido.” (079)</p>
<p><b>Tenaz</b></p>	<p>“Pues no haría nada más que ganarme la confianza de esa persona, realizaría mi trabajo como siempre lo he realizado con mucho profesionalismo estaría siempre pendiente de mis atribuciones y responsabilidades, resolviendo situaciones. “ (080)</p>

<b>Sujeto No. 6</b>	
<b>Edad</b>	35 años
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura
<b>Puesto</b>	Encargado de Recursos Humanos
<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>	4 años y medio
<b>Giro de la empresa</b>	Sistemas
<b>INDICADORES</b>	
<b>Adaptable</b>	<p>“Como primer paso me gustaría conocer la manera de trabajar del nuevo lugar, por el hecho de estar en un nuevo ambiente laboral me queda claro que debo adoptar las políticas de la empresa.” (082)</p> <p>“No tendría ningún problema en poder brindarle a la empresa ese tiempo extra, siempre y cuando fuera de vez en cuando o en casos especiales.” (084)</p> <p>“En realidad me considero una persona abierta a recibir sugerencias e ideas, y sus ideas para mejorar las propuesta son efectivas, pues bienvenidas.” (088)</p>
<b>Comprometido</b>	<p>“Inmediatamente le asignaría mis pendientes y actividades laborales a un empleado de mi confianza, luego realizaría una agenda de actividades clara y concisa ya que estamos sobre el tiempo...” (089)</p> <p>“No tendría ningún problema en poder brindarle a la empresa ese tiempo extra, siempre y cuando fuera de vez en cuando o en casos especiales.” (084)</p>

<p><b>Comunicativo</b></p>	<p>“En realidad optaría por reunir al equipo y comunicarlos sobre mi asenso y al mismo tiempo darles la noticia de que su nuevo jefe será Carlos, les invitaría a poner de su parte y trabajar en equipo para poder llevar una buena relación con esta persona.” (085)</p>
<p><b>Competitivo</b></p>	<p>“Al conocer la nueva forma de trabajo ya podré sacar mis conclusiones hacer comparaciones, ver los puntos débiles y hacer una propuesta de mejoramiento en las áreas más complicadas. La presentaría a los gerentes exponiendo por qué he tomado esta forma de trabajo, dando ejemplos certeros para que sea aprobada.” (083)</p> <p>“En ocasiones hay situaciones que se nos escapan de las manos a las cuales no nos queda más que hacerle frente. En tal situación haría mi mayor esfuerzo trabajando duro y honestamente para ser el candidato ideal para la nueva plaza.” (086)</p>
<p><b>Confiable</b></p>	<p>“Le pediría un poco más de tiempo para poder subir las ventas, si me lo otorgará, hablaría con mi equipo de trabajo informándoles que si las ventas no suben se tendrá que recortar personal por lo que tenemos que ponernos a trabajar más para evitar el recorte de personal. Si me lo negara tendría que tomar las acciones impuestas por mi superior.” (087)</p>

<p><b>Valora a los demás</b></p>	<p>“Le invitaría a un café fuera de la oficina y le expondría lo importante que es esta actividad para la empresa y que voy a necesitar de toda su ayuda de ahora en adelante porque ya nos quedan pocos días, y le preguntaría si realmente está en la disposición de realizarlo ya que realmente su ayuda me es muy útil...” (091)</p> <p>“Sabiedo yo que su madre está muy enferma haría lo posible por darle vacaciones y que se dedique por completo a su madre enferma, ya que soy consciente que la preocupación de un ser querido que está enfermo es una situación difícil que no nos permite concentrarnos del todo.” (093)</p>
<p><b>Preparado</b></p>	<p>“Inmediatamente le asignaría mis pendientes y actividades laborales a un empleado de mi confianza, luego realizaría una agenda de actividades clara y concisa ya que estamos sobre el tiempo.” (089)</p>
<p><b>Valora las relaciones</b></p>	<p>“Invitarle un viernes por la tarde a algún bar por un par de tragos (socialmente) y siendo lo más claro y autentico hacerle saber que será un gusto trabajar con él y que me gustaría mucho tener la mejor relación laboral para que nuestro desempeño sea un éxito a futuro...” (094)</p>
<p><b>Orientado a la solución</b></p>	<p>“Sabiedo yo que su madre está muy enferma haría lo posible por darle vacaciones y que se dedique por completo a su madre enferma, ya que soy consciente que la preocupación de un ser querido que está enfermo es una</p>

	situación difícil que no nos permite concentrarnos del todo.” (093)
<b>Tenaz</b>	“y que tengo tanto que hacer que no puedo estar encima de los demás viendo su trabajo. Y si realmente cree que no puede con el trabajo que me lo informe en este momento para tomar otras medidas (sustituirla por alguien más).” (092)
<b>Entusiasta</b>	“En lo personal pienso que los seres humanos estamos viviendo un mundo de mucha monotonía, stress y presiones del exterior. El abordar las situaciones difíciles con una sonrisa y positivamente ante la adversidad es el éxito para la resolución de problemas.” (095)

<b>Sujeto No. 7</b>	
<b>Edad</b>	23 años
<b>Escolaridad</b>	Estudiante Universitario
<b>Puesto</b>	Administrador
<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>	5 años
<b>Giro de la empresa</b>	Negocio familiar (renta y alquiler de inmuebles)
<b>INDICADORES</b>	
<b>Adaptable</b>	“Seguramente ya hubiera preconcebido la idea de que las estrategias y procesos serían diferentes a lo que estoy acostumbrado; por lo que me rápidamente me pondría a informarme de las estrategias y demostraría que soy capaz de adaptarme a nuevos retos.” (096)
<b>Comprometido</b>	“Le pediría que sea puntual con el calendario, no por mi si no por ella y su imagen en la empresa, si me tocara hacerlo, llevaría a cabo perfectamente el trabajo que me corresponde y si fuera posible hacer trabajo extra, todo sea por el evento.” (0103)
<b>Comunicativo</b>	“No haría ningún comentario al respecto de Carlos con mi equipo de trabajo, la prudencia es un valor muypreciado, tampoco me dejaría influenciar por las opiniones, pero si les indicaría a mi equipo que tendrán un nuevo jefe de ahora en adelante y que tienen que ser profesionales para sacar adelante el trabajo.” (098)
<b>Competitivo</b>	“Estaría al pendiente de la creación de la plaza, me pondría más competitivo, mejorando mi rendimiento y trabajaría más horas.” (099)

<p><b>Confiable</b></p>	<p>“No haría ningún comentario al respecto de Carlos con mi equipo de trabajo, la prudencia es un valor muypreciado, tampoco me dejaría influenciar por las opiniones, pero si les indicaría a mi equipo que tendrán un nuevo jefe de ahora en adelante y que tienen que ser profesionales para sacar adelante el trabajo.” (098)</p>
<p><b>Valora a los demás</b></p>	<p>“Buscaría oportunidades recalcando sus habilidades, para que no fueran despedido, si no, apoyaría cualquier decisión del jefe en pro de la empresa.” (0100)</p> <p>“Me quedaría callado por un momento, luego le preguntaría cuales con las ideas que tiene que aportar, las apuntaría en un papel y le diría que luego platicaríamos él y yo para mejora los proyectos juntos y ganar partes iguales.” (0101)</p>
<p><b>Preparado</b></p>	<p>“Le pediría que sea puntual con el calendario, no por mi si no por ella y su imagen en la empresa, si me tocara hacerlo, llevaría a cabo perfectamente el trabajo que me corresponde y si fuera posible hacer trabajo extra, todo sea por el evento.” (0103)</p>
<p><b>Valora las relaciones</b></p>	<p>“Apoyarla humanamente y comprenderla, haría trabajo extra si tuviese tiempo y estaría al pendiente de ella como compañero, también trataría de coordinarle alguno de sus días de vacaciones para que pueda hacerse cargo de su</p>

	madre sin pena.” (0104)
<b>Orientado a la solución</b>	“Apoyarla humanamente y comprenderla, haría trabajo extra si tuviese tiempo y estaría al pendiente de ella como compañero, también trataría de coordinarle alguno de sus días de vacaciones para que pueda hacerse cargo de su madre sin pena.” (0104)
<b>Tenaz</b>	“Buscaría oportunidades recalcando sus habilidades, para que no fueran despedido, si no, apoyaría cualquier decisión del jefe en pro de la empresa.” (0100)
<b>Entusiasta</b>	“Súper! Me encanta gente nueva, por lo general es bastante fácil. Ya tendría que saber todo lo que hace la empresa, conocer a mi equipo y otros departamentos. Lo mejor de todo es salir a conocer la ciudad, cultura y diversión es la mejor opción.” (0102)

<b>Sujeto No. 8</b>	
<b>Edad</b>	27 años
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura Administración de Empresas
<b>Puesto</b>	Administrador
<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>	5 años
<b>Giro de la empresa</b>	Entidad Pública (Ministerio de Trabajo)
<b>INDICADORES</b>	
<b>Adaptable</b>	“Iniciaría con la intención de conocer e indagar dichas estrategias, familiarizándome con cada una de ellas que me permitan un proceso de retroalimentación y poder así sentirme parte de la empresa, además de conseguir objetivos propios del área de trabajo desarrollando un ambiente agradable y saber que cada empresa en cada país manejan culturas organizacionales diferentes.” (0106)
<b>Comprometido</b>	“En la organización que represento me ha brindado muchas oportunidades de crecimiento creo que sería factible poder dar un poco de mi parte para que la empresa crezca y si se necesita apoyó con gusto.” (0107)
<b>Comunicativo</b>	“Como buen líder haría conciencia en cada uno de los colaboradores sobre el rol de crecer profesionalmente, que existen cambios para mejora y que cada uno como buenos trabajadores, brinden el apoyo al nuevo jefe y a la empresa.” (0109)
<b>Competitivo</b>	“Al principio como toda persona actuaría un poco desconcertado pero creo que sería una forma para demostrar mis capacidades, habilidades, destrezas como

	profesional y es claro saber que este mundo es competitivo.” (0110)
<b>Confiable</b>	“Sería una situación complicada pero trataría de preguntarle al supervisor los motivos de por qué y si hay una solución para dichos despidos. Si en caso no hubiese solución entenderé que el trabajo es muy aparte de la amistad y proceder a compartir la decisión y darles el apoyo incondicional para poderlos referir a otros lugares.” (0112)
<b>Valora a los demás</b>	<p>“En primer punto le haría notar que sus aportes son muy valiosos pero me gustaría discutir sus ideas al finalizar la intervención para que sean de provecho. Y segundo estoy abierto a recibir críticas constructivas como profesional para mejorar la calidad del trabajo a presentar.” (0113)</p> <p>“Primero sería hablar a solas con ella que me comente el estado de salud de su madre para ver de qué manera poder apoyarle sin que el trabajo se vea afectado ya sea distribuir las actividades o bien que cumpla con las metas asignadas haciendo que las horas dentro de la oficina sean productivas.” (0116)</p>
<b>Preparado</b>	<p>“...y si no se da la oportunidad pues prepararme más para futuras oportunidades que se presenten en la empresa.” (0111)</p> <p>“Lo primero que haría es hacer equipos y delegar responsabilidades para que la empresa salga de la carga de</p>

	<p>trabajo. A la vez planificar los horarios en que se realizara la actividad del recorrido de la empresa y las visitas a los puntos más importantes del país. Así evitar atrasos en los procesos y cumplir con la visita internacional llevándose una imagen intachable de la empresa.” (0114)</p>
<p><b>Valora las relaciones</b></p>	<p>“Haría que entrara en conciencia que es una actividad muy importante, que ambos podemos quedar mal ante los ojos de los altos mandos y a la vez que la amistad es muy aparte a la del trabajo y que debemos de cumplir con lo que se solicitó y apoyarla para que no salga perjudicada tanto ella como el grupo.” (0115)</p>
<p><b>Orientado a la solución</b></p>	<p>“Trataría de acoplarme a su metodología de trabajo para evitar tener desagradados con el nuevo gerente, ya que tendremos una relación muy cercana por un tiempo indefinido. Conocer muy bien su plan de trabajo para poder trabajar en conjunto cumpliendo las metas en común.” (0117)</p>
<p><b>Tenaz</b></p>	<p>“Trataría de acoplarme a su metodología de trabajo para evitar tener desagradados con el nuevo gerente, ya que tendremos una relación muy cercana por un tiempo indefinido. Conocer muy bien su plan de trabajo para poder trabajar en conjunto cumpliendo las metas en común.” (0117)</p>

<b>Sujeto No. 9</b>	
<b>Edad</b>	29 años
<b>Escolaridad</b>	Ingeniero en Sistemas
<b>Puesto</b>	Coordinador de Proyectos
<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>	6 años
<b>Giro de la empresa</b>	Implementación de software
<b>INDICADORES</b>	
<b>Adaptable</b>	<p>“Trataría de aprender sobre los pros y contras de la estrategia de trabajo para adaptarlas en mi estrategia; cerrarse al cambio nunca es positivo para el desarrollo de un trabajo. A su vez, también aportaría mi estrategia esperando ser de utilidad para la oficina a donde fui enviado.” (0118)</p> <p>“Buscaría cómo adaptarme a la forma de trabajo, incluyendo reuniones periódicas para indicar los avances del trabajo, aun cuando el gerente general tenga una mala actitud. Con el tiempo se pueden buscar soluciones, pero en primera instancia hay que tratar de cualquier manera tomar con optimismo el cambio.” (0127)</p>
<b>Comprometido</b>	<p>“Trataría de hacer mi trabajo lo mejor posible y mantendría una competencia leal, siempre tratando de aprender del nuevo colaborador; a final de cuentas los resultados hablan por sí mismos.” (0121)</p> <p>“Dejaría en manos del equipo la carga de trabajo y cambiaría las prioridades para poder cumplir la agenda programada con la visita internacional, siempre teniendo contacto periódico con los colaboradores para ver si surge alguna eventualidad.” (0124)</p>

<p><b>Comunicativo</b></p>	<p>“Convocaría a una reunión en donde estén presentes todos los involucrados, de manera que pueda informar sobre los cambios y quedando a la disposición por cualquier eventualidad que pueda surgir, ya sea por el trabajo que queda pendiente como con la relación entre el nuevo jefe y sus colaboradores. “Carlos” está en la posición de reivindicar lo sucedido en el pasado y todo mundo puede aportar de una u otra manera.” (0120)</p>
<p><b>Competitivo</b></p>	<p>“Trataría de hacer mi trabajo lo mejor posible y mantendría una competencia leal, siempre tratando de aprender del nuevo colaborador; a final de cuentas los resultados hablan por sí mismos.” (0121)</p>
<p><b>Confiable</b></p>	<p>“Habría con Rosa para poder obtener mayor información respecto a lo sucedido, si necesita más tiempo o requiere de ciertos insumos para poder cumplir con sus tareas; siempre indicándole que el trabajo debe quedar bien hecho ya que es de beneficio para la empresa y sus colaboradores.” (0125)</p>
<p><b>Valora a los demás</b></p>	<p>“Me reuniría con Rita para poder saber los inconvenientes que ha tenido en ese tiempo. Si bien es cierto que una persona debe cumplir con sus tareas, también las empresas deben tener en cuenta que las cuestiones personales pueden llegar a afectar en el desempeño laboral y que ambas facetas van amarradas.” (0126)</p>

<p><b>Preparado</b></p>	<p>“Dejaría en manos del equipo la carga de trabajo y cambiaría las prioridades para poder cumplir la agenda programada con la visita internacional, siempre teniendo contacto periódico con los colaboradores para ver si surge alguna eventualidad.” (0124)</p>
<p><b>Valora las relaciones</b></p>	<p>“Me reuniría con Rita para poder saber los inconvenientes que ha tenido en ese tiempo. Si bien es cierto que una persona debe cumplir con sus tareas, también las empresas deben tener en cuenta que las cuestiones personales pueden llegar a afectar en el desempeño laboral y que ambas facetas van amarradas.” (0126)</p>
<p><b>Orientado a la solución</b></p>	<p>“En primera instancia, negociarí sobre repartir las horas en la semana para no afectar los fines de semana. Si en caso esto no es posible, trataría de ver la forma de obtener otro tipo de incentivo, por ejemplo desayunos o un día libre para compensar el tiempo laborado.” (0119)</p>
<p><b>Tenaz</b></p>	<p>“Trataría de obtener las justificaciones necesarias para comprender el porqué de la decisión y propondría una solución previa al despido.” (0122)</p>

<b>Sujeto No. 10</b>	
<b>Edad</b>	29 años
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura Ciencias de la comunicación y producción audiovisual
<b>Puesto</b>	Representante de servicio al cliente
<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>	1 año
<b>Giro de la empresa</b>	Servicio al cliente
<b>INDICADORES</b>	
<b>Adaptable</b>	<p>“Si alguno de los procesos se complicara, pues buscaría a líderes dentro del área en donde debo desempeñar mis funciones para poder nutirme de ellos y así pues limpiar las pequeñas cosas en donde se presente una dificultad.” (0129)</p>
<b>Comprometido</b>	<p>“Dependería también como ha sido el trato que la empresa ha tenido conmigo, si se han portado bien conmigo, pues por supuesto que haría el esfuerzo en asistirlos con esos tres sábados. Es muy importante ser profesional y trabajar con ética, idealmente encontrando un balance entre las necesidades de la empresa y las mías.” (0132)</p>
<b>Comunicativo</b>	<p>“Realmente yo hablaría con la verdad desde el principio, abordando la situación con transparencia y profesionalismo. En primer lugar, no esperaría hasta una semana antes para comunicarle a mi equipo acerca del ascenso que gracias a Dios me gané.” (0133)</p> <p>“Yo abordaría la situación con ellos, haciéndoles saber que una cosa es la gran amistad que tenemos y otra es el desempeño laboral. Considero que es allí donde se proyecta el profesionalismo que podemos tener y</p>

	desarrollar.” (0139)
<b>Competitivo</b>	“Creo que la iniciativa de ascender a quien se desarrolle mejor me parece excelente, ya que sería un reto para mí el poder “competir” contra este compañero y ganarme el ascenso a un puesto mejor.” (0137)
<b>Confiable</b>	“Realmente yo hablaría con la verdad desde el principio, abordando la situación con transparencia y profesionalismo. En primer lugar, no esperaría hasta una semana antes para comunicarle a mi equipo acerca del ascenso que gracias a Dios me gané.” (0133)
<b>Valora a los demás</b>	“Creo que como parte de la madurez profesional, un área importante para crecer y evolucionar es estar siempre abierto al aporte, ideas y críticas constructivas de los demás. Para mí sería un placer recibir retroalimentación que me va servir para mejorar mi propuesta y de estar forma poderla llevar a altos estándares de calidad. En ningún momento me molestaría porque sé que es por mi bien y para que mi propuesta logre tener altos parámetros y características que demuestren mi nivel de calidad, entrega y profesionalismo.” (0141)
<b>Preparado</b>	“Si mi jefe me ha asignado esa tarea, pues me toca cumplirla. Si he llegado a ser uno de los mejores empleados en cuanto a mejor productividad, es porque seguramente con sudor y esfuerzo he logrado llegar hasta

	<p>allí.” (0142)</p> <p>“Optimizaría y administraría mi tiempo, para así poder crear la agenda para esta visita internacional, quien no solo pondrá a prueba mi capacidad, responsabilidad y habilidad sino que seguramente contribuirá al desarrollo de la empresa. En conclusión, estaría listo y disponible para cumplir con lo que se me asigne y no defraudaría en ningún momento a mis superiores que han creído en mí. “ (0143)</p>
<p><b>Valora las relaciones</b></p>	<p>“En primer lugar, la citarí fuera de la empresa, para de una forma profesional y sin presiones poder arreglar nuestras diferencias. Si yo he sido amigo de Rosa por tantos años, es porque existe afinidad entre nosotros, incluyendo la precisión, entrega y responsabilidad para hacer las cosas.” (0144)</p> <p>“Le haría ver los errores que está cometiendo, de una forma objetiva, sin atacarla, haciéndole entender que somos un equipo en fines y resultados y que un mal desempeño, la afecta no sólo a ella, si no a mí también y por supuesto, al resto del equipo. Le ofrecería mi apoyo para asistirle en lo que necesite y pues, lo importante sería que ella sintiera mi apoyo, solidaridad e interés todo el tiempo, para no sentirse sola y evitar que se desmotive.” (0145)</p>
<p><b>Orientado a la solución</b></p>	<p>“Sé la calidad de empleado que soy y la gran capacidad de trato que tengo con la gente. Estoy seguro que si se diera algún pequeño roce, pues lo solventaríamos con madurez y</p>

	<p>profesionalismo ya que si somos un equipo pues el objetivo principal es poder fungir como un equipo en donde las diferencias sean parte de la riqueza para crecer y desarrollarnos personal y profesional de la manera más positiva posible.” (0135)</p>
<p><b>Tenaz</b></p>	<p>“En ningún momento claudicaría o dudaría de mi talento, destrezas y habilidades para lograr los objetivos planteados. Si en algo me he desarrollado excelentemente, es en ser una persona persistente y tenaz, donde cada puerta abierta es una oportunidad para destacar y ser mejor.” (0130)</p>
<p><b>Entusiasta</b></p>	<p>“Realmente no me preocuparía ya que si la empresa creyó en mí y me envió a ese otro país, pues es porque tengo las habilidades y destrezas para poder cumplir con mis obligaciones exitosamente.” (0128)</p> <p>“Si alguno de los procesos se complicara, pues buscaría a líderes dentro del área en donde debo desempeñar mis funciones para poder nutrirme de ellos y así pues limpiar las pequeñas cosas en donde se presente una dificultad.” (0129)</p>

## **CONSOLIDADO DE INFORMACIÓN DE LOS 10 SUJETOS ENTREVISTADOS**

### **Adaptable**

Los sujetos que poseen cualidades de adaptable son personas quienes en todo momento demuestran sus capacidades y habilidades para hacer las cosas, esto sin importar si la gente con la que tienen que trabajar es desconocida o si manejan distintas formas de trabajo.

Son personas que se adhieren a cualquier grupo rápidamente y se acoplan a las estrategias o reglas del juego.

También se puede decir que son individuos que absorben los aspectos positivos de los demás pero también desechan lo que no les beneficia o consideran negativo.

### **Comprometido**

Las personas con la cualidad de comprometido, son personas que anteponen siempre la parte profesional antes que la personal, son personas que dedican tiempo extra para el cumplimiento de una tarea si es necesario.

Por otro lado también manifiestan que al sentirse motivados realizan su trabajo con pasión y entrega ya que sienten el compromiso de dar a la empresa lo mismo que ellos reciben.

Ven el profesionalismo como sinónimo de compromiso lo cual significa dar una milla extra para lograr lo establecido.

### **Comunicativo**

Las personas con la cualidad de comunicativo son personas que siempre buscan la forma de ser transparentes con los demás miembros del equipo.

Estas personas ven los cambios de manera positiva, y es también de forma positiva que trasladan la información a los demás.

Son personas que además de preferir decir las cosas por ellos mismos, tratan de tener tacto cuando lo que deben de comunicar puede perjudicar a alguien.

### **Competitivo**

Los sujetos con la cualidad de competitivo son personas que buscan estar siempre un paso adelante para demostrar que son muy capaces.

Estas personas ven la competencia como una alerta, y al momento de ver que la luz de alerta se enciende ponen sobre la mesa todas las cartas a su favor para demostrar que son los mejores.

### **Confiable**

Las personas que poseen la cualidad de confiable son generalmente personas a quienes les gusta escuchar, son la primera opción de muchos para buscar un consejo o solución.

También se puede decir que estas personas saben mantener la información bajo llave y manejarla con discreción.

Su forma de trabajar es objetiva ya que saben separar lo laboral de lo personal y la gente que trabaja alrededor de ellos es consciente de ello.

### **Valora a los demás**

Quienes poseen la cualidad de valora a los demás son personas que están dispuestas a escuchar la opinión de los demás ya sea positivo o negativo para ellos.

Son personas que ven la opinión ajena como una crítica constructiva y una oportunidad de mejora y crecimiento.

Siempre dan crédito al trabajo realizado en equipo y creen en la capacidad de los demás miembros del equipo.

### **Preparado**

Las personas con esta cualidad, son personas que al momento de presentarse un imprevisto o cambio de último momento toman el control de la situación y buscan alternativas más oportunas para sacar la tarea adelante.

Son personas que saben delegar, y de antemano tienen inidentificadas a las personas que creen capaces de tomar ciertas responsabilidades.

### **Valora las relaciones**

Las personas con la cualidad de valora las relaciones son sujetos quienes dan mucha importancia a la parte humana de los demás colaboradores.

Son personas quienes buscan tener una buena relación con todos los colaboradores y aunque no lo logren con el 100% logran llevarse bien con la mayoría.

Al momento de crear lazos de amistad dentro del ámbito laboral, son personas que dan mucho valor a estos lazos siempre y cuando se sepa apartar una cosa de otra.

### **Orientado a la solución**

Estas personas son quienes se toman el tiempo de sentarse a platicar con sus colaboradores cuando algo no está del todo bien, con el objetivo de indagar sobre la causa del problema y al mismo tiempo buscar solución.

Son personas que están dispuestas a realizar el trabajo de otro colaborador cuando éste se ve en una situación que le impide cumplir con sus tareas. Son muy solidarios.

### **Tenaz**

Las personas con esta cualidad generalmente son personas quienes persisten hasta alcanzar una meta u objetivo siempre y cuando su integridad no se vea en peligro.

En otras palabras cuando estos individuos ven que su orientación sexual diferente no es bien vista por parte de otros colaboradores y que esto pueda causar humillaciones o malos tratos prefieren alejarse.

## **Entusiasta**

Los individuos con esta cualidad son ese tipo de persona que siempre actúa de manera positiva, busca el bienestar de todo el equipo, propone ideas, cambios y de la misma manera espera recibir la misma respuesta por parte de los demás colaboradores.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente estudio tuvo como objetivo conocer la importancia de las cualidades como jugadores de equipo que posee un grupo de hombres con orientación sexual distinta en sus entornos laborales. Por medio de la aplicación de entrevistas semi estructuradas a diez sujetos de estudio, se logró identificar muchas de sus cualidades y papeles que juegan dentro de un equipo de trabajo a nivel profesional. Cabe mencionar que adicional a las cualidades planteadas inicialmente, la cualidad de entusiasta, surgió como un indicador emergente en esta investigación, ya que algunos de los sujetos manifestaron poseer esta cualidad, la cual tiene relación con su desempeño dentro de un equipo de trabajo, así como otras de las cualidades percibidas.

El trabajo en equipo es parte de la cotidianidad y el diario vivir del ser humano, ya que con mucha frecuencia se requiere de la colaboración de otros para realizar determinadas actividades, sobre todo en el ámbito laboral y profesional, ya que mientras más personas se aboquen de manera comprometida a la realización de una actividad, mejores y más serán los resultados.

Por lo anterior, a continuación se contrastan los resultados obtenidos en la presente investigación, con los resultados obtenidos según los autores mencionados al inicio del estudio.

Vásquez (2013) realizó una investigación de tipo descriptiva que tenía como finalidad establecer las cualidades más relevantes como jugadores de equipo en un grupo de colaboradores, los resultados reflejaron que la cualidad más relevante es la de “confiable” lo que le da valor al equipo, y la menos relevante la de “disciplinado” Lo cual no coincide con los resultados de este estudio ya que en este caso la cualidad más sobresaliente fue “adaptable” y la menos sobresaliente “tenaz”.

Los resultados de esta investigación establecen que las cualidades de “adaptable”, “confiable”, “valora a los demás” y “preparado” fueron las más destacadas, mismas

indican que para los sujetos es muy importante poseer estas cualidades para el desarrollo personal y laboral lo cual influye positivamente en el trabajo en equipo con el resto de colaboradores, de la misma forma los resultados obtenidos en el estudio de Reyes (2012) donde se identificó la aceptación y satisfacción personal que tienen los sujetos de estudio por formar parte del mercado laboral, ya que para ellos es de suma importancia el fomentar su desarrollo personal, ya que esto influye positivamente en su desempeño como trabajadores.

Para continuar con el estudio llevado a cabo por García (2011) quien concluye en que el 100% del personal encuestado trabaja coordinadamente respetando roles, y funciones, lo que enmarca entre los grupos que llevan varios criterios de trabajo, que los puede ubicar como grupos que trabajan en equipo, lo cual también coincide con los resultados de este estudio ya que una de las cualidades más marcadas fue la de “valora a los demás” lo que indica que la mayoría de sujetos entrevistados cree y respeta las capacidades y habilidades de los demás al momento de trabajar en equipo, como expone uno de los sujetos:

“... luego le preguntaría cuales son las ideas que tiene que aportar, las apuntaría en un papel y le diría que luego platicaríamos él y yo para mejorar los proyectos juntos y ganar partes iguales”. (0101)

Es así como Morales (2010) realizó una investigación descriptiva que tuvo como objeto conocer cómo el trabajo en equipo puede determinar el aumento de la productividad, donde el estudio concluye en que el trabajo en equipo sí eleva la productividad de cada colaborador, ya que si los empleados laboran conjuntamente la productividad aumenta. Estos resultados concuerdan con los del presente estudio ya que al mostrar la mayoría de sujetos la cualidad de “adaptable” y “valora a los demás” como las más sobresalientes; esto refleja que la adaptación a cualquier situación y el valor y el respeto a las habilidades y capacidades de los demás colaboradores es indispensable para llevar a cabo de manera óptima las tareas y actividades establecidas dentro de un equipo de trabajo, como lo expresa uno de los sujetos:

“...y con argumentos explicarles mi forma de trabajar la cual me dado frutos en mi trabajo, indicarles también que me enviaron de apoyo ya que ciertas técnicas que he utilizado de cierta manera han funcionado pero no descartaría adaptarme y tomar las cosas positivas de su forma de trabajar las cuales podría amarrar y no descartar sus técnicas que solo es de construirlas para llegar al objetivo.” (063)

A su vez, Bran (2007) realizó una investigación, concluyendo en que los roles que se manejan con más frecuencia dentro de un equipo de trabajo son los de rendimiento, seguidos muy de cerca por los de mantenimiento, lo cual difiere del presente estudio ya que de acuerdo a estos resultados los roles que manejan con más frecuencia al momento de trabajar en un equipo son: “adaptable”, “confiable”, “valora a los demás”, y “preparado”.

Continuando con León (2013) quien realizó un estudio con el interés de identificar los aportes de las dimensiones liderazgo, comunicación y trabajo en equipo al clima organizacional. Se constató que el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo son componentes claves que aportan significativamente a la gestión administrativa del sistema, convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad y productividad, similar a los resultados de esta investigación que muestran que las cualidades de “adaptable”, “confiable”, “valora a los demás” y “preparado” contribuyen al establecimiento de equipos de trabajo eficientes, lo cual los hace equipos competitivos y productivos dentro de las organizaciones.

Según lo expresado por los sujetos, ninguno opinó sobre métodos y técnicas para la gestión del desarrollo de equipos de trabajo, como lo hizo Saldaña (2010) quien expresa que los métodos y técnicas que se han empleado tradicionalmente no pueden ser utilizados para gestionar equipos de desarrollo de software global, puesto que no soportan aspectos tales como colaboración o comunicación en entornos dispersos geográficamente.

Dentro de todo trabajo de equipo es vital la integración de sus miembros, así como la adaptabilidad inmediata a cualquier situación que se pueda presentar, con el fin de sacar adelante los objetivos bajo una competitividad sana, respetando y apoyando las formas de trabajo y de pensar de los colaboradores por lo que la información proporcionada por Loreto (2008) que también concluye en que el fomentar y mejorar la cultura de trabajo en equipo constituye una necesidad de vital importancia, y en sí misma, genera un valor agregado, puesto que el desarrollo de la sinergia favorecerá la participación y la integración en función de las metas a alcanzar. Así lo plantea uno de los sujetos:

“En primer punto le haría notar que sus aportes son muy valiosos pero me gustaría discutir sus ideas al finalizar la intervención para que sean de provecho. Y segundo estoy abierto a recibir críticas constructivas como profesional para mejorar la calidad del trabajo a presentar.” (0113)

En esta investigación se pudo establecer que los roles como jugadores de equipo que poseen la mayoría de sujetos hace que sus papeles dentro de los equipos de trabajo a los que pertenecen sean funcionales y se sientan colaboradores comprometidos, competentes y preparados con lo que hacen, similar a las conclusiones de Árdila y Gómez (2005) quienes concluyen en que el trabajo en equipo bien aplicado constituye una excelente herramienta estratégica para la dirección de empresas que permite lograr sus objetivos a través de la integración y motivación de los colaboradores; sin embargo hay empresas que han fracasado con su aplicación.

Finalmente se puede identificar en conjunto que en todos los ámbitos de la vida se trabaja en equipo, sobre todo en el ámbito laboral que es en donde se enfocó este estudio tal como lo sugiere Espinoza (2002) quien en su estudio que demuestra que mas 60% de los profesores encuestados utiliza en sus aulas el trabajo en grupos de apoyo para fomentar la ayuda mutua entre compañeros.

## VI. CONCLUSIONES

Luego del trabajo de campo realizado para este estudio, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a los resultados obtenidos del grupo de sujetos entrevistados, se concluye que el rol como jugador de equipo más sobresaliente fue el de adaptable lo cual demuestra que estos sujetos son personas que se adaptan fácil y rápidamente a cualquier situación, son personas que no se complican y buscan la manera de adherirse a un grupo de trabajo.
- La cualidad menos predominante en esta investigación fue la de tenaz ya que la mayoría de sujetos manifestó que para cierto tipo de situaciones donde su integridad como hombres con orientación sexual distinta puede verse afectada, no sienten interés por dar un paso más para demostrar sus capacidades, y simplemente se limitan a cumplir con lo que deben hacer.
- De acuerdo a la experiencia personal de estos individuos, se concluye en que esta ha sido positiva ya que al demostrar sus capacidades, habilidades y conocimientos, así como los resultados de su trabajo, su inclinación sexual pasa a segundo plano e incluso a ser olvidada por los demás y verlos como personas “normales”.
- En general los hombres con orientación sexual distinta dentro de su entorno laboral, son personas quienes gustan de obtener conocimientos, de prepararse y de demostrar que son tan capaces como cualquier otro profesional con una orientación sexual heterosexual, y que saben apartar muy bien sus inclinaciones sexuales personales sobre lo laboral, ético y profesional.

- Se puede concluir que los sujetos de estudio son personas muy positivas, ya que siempre ven el lado bueno de las circunstancias y cosas que puedan presentarse, son personas que buscan soluciones y no culpables ante determinadas situaciones, lo cual genera actitudes optimistas para el resto de colaboradores, logrando un alto nivel de productividad.

## VII. RECOMENDACIONES

Finalmente se plantearon las siguientes recomendaciones:

- A los estudiantes con interés en temas con este tipo de sujetos, realizar más estudios formales basados en las distintas percepciones que poseen las personas con orientación sexual distinta, específicamente con mujeres, esto con el objetivo de conocer más sobre su forma de desenvolverse en el ámbito profesional.
- Se recomienda al personal de Recursos Humanos de las empresas, incluir dentro de los procesos de reclutamiento y selección, los resultados de este tipo de estudios, para determinar en qué áreas o puestos podrán tener un mejor desempeño los colaboradores con estas características. Dejando atrás cualquier tipo de prejuicio o estereotipo sobre sujetos con este tipo de orientaciones sexuales.
- A las personas encargados de reclutamiento y selección, se recomienda que por ser estas personas confiables se pueden considerar para puestos donde se maneje información confidencial e importante.
- También se recomienda que en las empresas donde laboren hombres con orientación sexual distinta, se realicen diagnósticos por parte del Departamento de Recursos Humanos sobre el trabajo en equipo, para confirmar que las cualidades encontradas en el presente estudio sean las más sobresalientes y así poder convertirlas en fortalezas y oportunidades.
- Se recomienda a las universidades en general, crear programas sociales donde se eduque a la población en relación al tema de la homosexualidad en el ámbito laboral, para contrarrestar la discriminación que existe hacia estas personas y evidenciar sus competencias.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, (2013). Trabajo en equipo, el desafío de dejar de ser uno solo contra todo. (En red). Disponible en: [http://www.cpcesfe2.org.ar/Pages/Capacitacion/institutosYComisiones/comPYME/Materiales/1\\_TrabajoEnEquipo/1\\_TrabajoEnEquipo\\_%20I\\_Parte.pdf](http://www.cpcesfe2.org.ar/Pages/Capacitacion/institutosYComisiones/comPYME/Materiales/1_TrabajoEnEquipo/1_TrabajoEnEquipo_%20I_Parte.pdf). Consultado en febrero, 2014.

Aguilar, M. y Vargas, M. (2010). *Trabajo en equipo*. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Oaxaca México. Editorial Conductitlan.

Árdila, V. y Gómez, C. (2005). *Trabajo en equipo: el caso colombiano*. (En red). Disponible en: <http://www.analiseconomico.com.mx/pdf/4307.pdf>. Consultado en febrero, 2014.

Barreiro, C. (s/f). *El trabajo en equipo*; No todo es clínica: Vigo, Pontevedra España: Editorial Sergas. Disponible en: [http://www.bop.depo.es/bop.PONTEVEDRA/2012/bop.PONTEVEDRA.20120615.115.pdf&ei=2hxpU6y6EuaqsASdzIHACw&usg=AFQjCN EeKfWdZX2W9r7xo1SSFaXxo7\\_NsQ&sig2=Kz5gtuUo4q1loDsC89bKXg](http://www.bop.depo.es/bop.PONTEVEDRA/2012/bop.PONTEVEDRA.20120615.115.pdf&ei=2hxpU6y6EuaqsASdzIHACw&usg=AFQjCN EeKfWdZX2W9r7xo1SSFaXxo7_NsQ&sig2=Kz5gtuUo4q1loDsC89bKXg). Consultado en febrero, 2014.

Belbin, M. (1995). *Roles de equipo en el trabajo*. (En red). Disponible en: [http://www.ssreyes.org/acces/recursos/doc/Sansenet/223856554\\_3132009155749.pdf](http://www.ssreyes.org/acces/recursos/doc/Sansenet/223856554_3132009155749.pdf). Consultado febrero, 2014.

Bran, S. (2007). *Roles que desempeñan los miembros de los equipos de trabajo del comité ejecutivo y operativo de un hotel ubicado en la zona 10 de la ciudad de Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Davis, K. y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento Humano en el trabajo*. (11ª Ed.). México: McGraw-Hill.

De la Torre, J. (2008). *Sexo, sexualidad y bioética*. (1ª Ed.). España Madrid: R.B. Servicios editoriales, S.L.

Díaz, S. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Madrid España: Díaz de Santos S.A.

Espinoza, G. (2002). *Trabajo en equipo dentro del aula1*. (En red). Disponible en: [http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/menanexos/menanexos\\_87.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/menanexos/menanexos_87.pdf). Consultado en febrero, 2014.

García, C. (2011). *Tipo de trabajo en equipo que utiliza el personal de enfermería de los distritos de salud del área de salud en Retalhuleu*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Campus de Retalhuleu, Retalhuleu, Guatemala.

Gibson, J, Ivancevich, M. y Donelly, H. (1983). *Organizaciones, Conducta, estructura y proceso*. (1ª Ed.). México: Nueva Editorial Interamericana.

Hackman, J.R. (1987). *The design of work teams In*. (1ª Ed.). New Jersey, Estados Unidos: Prentice-Hall.

Hernández, R. , Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial McGrawHill.

Jacques, J. y Jacques, P. (2007). *Cómo trabajar en equipo*. (1ª Ed.). Madrid España: Narcea S.A. Ediciones.

Katzenbach, J. y Smith, D. (1993). *Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

León, F. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. Universidad Nacional de Colombia, Arauca, Colombia. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/>. Consultado en febrero, 2014.

López, F. (2006). *Homosexualidad y familia: Lo que los padres, madres, homosexuales y profesionales deben saber y hacer*. (1ª Ed.). Barcelona, España: Colección familia y educación, Editorial GRAO de IRIF, S. L.

Loreto, N. (2008). *Identificación de la cultura de trabajo en equipo, en el Departamento de Bioanálisis del Hospital Universitario de Caracas, para definir Estrategias de cambio*. Tesis inédita. Universidad Católica, Andrés Bello, Caracas Venezuela. Disponible en: [http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fbiblioteca2.ucab.edu.ve%2Fanexos%2Fbiblioteca%2Fmarc%2Ftexto%2FAAR4819.pdf&ei=NCJpU67CBvDksASAKICYAg&usg=AFQjCNHsQschP5uawmGdn6l1rIDrJoAcBw&sig2=-8\\_46m1gAFY9NwhNgb7-JQ&bvm=bv.66111022,d.cWc](http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fbiblioteca2.ucab.edu.ve%2Fanexos%2Fbiblioteca%2Fmarc%2Ftexto%2FAAR4819.pdf&ei=NCJpU67CBvDksASAKICYAg&usg=AFQjCNHsQschP5uawmGdn6l1rIDrJoAcBw&sig2=-8_46m1gAFY9NwhNgb7-JQ&bvm=bv.66111022,d.cWc). Consultado en febrero 2014.

Maroto, A. (2006). *Homosexualidad y trabajo social, herramientas para la reflexión e intervención profesional*. (1ª Ed.). Madrid España: Siglo XXI de España Editores S.A.

Maxwell, J. (2002). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Nashville, Estados Unidos: Editorial Caribe.

Morales, M. (2010). *Trabajo en Equipo, como una herramienta para elevar el nivel productivo de las empresas dedicadas a comercializar productos ferreteros y para la construcción de Quetzaltenango*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Rees, F. (1998). *Equipos de Trabajo*. México: Prentice Hall.

Reyes, L. (2012). *Percepción de personas con distintas preferencias sexuales sobre su aceptación en los ambientes de trabajo*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Saldaña, R. (2010). *Un marco metodológico para la mejora en la Gestión de los Equipos de Desarrollo Software Global*. Universidad Carlos III de Madrid, Madrid, España. Disponible en: <http://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/10286>. Consultado en febrero, 2014.

Vásquez, A. (2013). *Diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipos, en un grupo de colaboradores de un centro de Llamadas de la ciudad de Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

West, A. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+1=3*. Santa Perpetua de Mogoda, España: A&M Grafic, S.L.

**ANEXOS**

## GUÍA DE ENTREVISTA

### **Adaptable**

Se ha decidido enviarlo un mes a trabajar a las oficinas en el extranjero de la empresa donde usted labora, va con todos los gastos pagados, se siente usted motivado de haber sido seleccionado y de poder ir a compartir la forma de trabajo que ha dejado muchos frutos en la oficina de Guatemala. En su primer día laboral en el extranjero, se topa con que las estrategias de trabajo de esta oficina son totalmente distintas a las que usted está acostumbrado... ¿Qué haría?

### **Comprometido**

En su lugar de trabajo su plaza tiene un horario de lunes a viernes, sin embargo por estar próximos a una auditoria externa, se le solicita que trabaje 3 sábados de 8:00 a 13:00 horas, sin pago de horas extras. ¿Cuál sería su reacción?

### **Comunicativo**

Usted ha sido promovido como jefe de otra área dentro de la empresa donde actualmente labora, la relación con su equipo de trabajo en el último año ha sido excelente, lo aprecian mucho y usted a sus colaboradores. Esta a una semana de ejercer el nuevo puesto pero aun no les ha informado a su equipo sobre este cambio, además no solo debe informarles que se va del departamento sino que Carlos será su nuevo jefe. (Carlos es una persona que ha tenido muchos roces con compañeros de las demás áreas, por lo cual no es muy grato) ¿Cómo actuaría ante tal situación?

### **Competitivo**

Si en algún momento entrara a su equipo de trabajo un compañero a quien se le asignen actividades parecidas a las suyas y su supervisor le indica que dependiendo del buen desempeño de ambos se está pensando en crear una plaza un puesto arriba de la que actualmente usted tiene y que usted y el otro compañero son candidatos a esa plaza. ¿Cómo reaccionaría ante tal situación?

### **Confiable**

Su jefe inmediato lo llama a su oficina a una breve reunión a puerta cerrada y le cuenta que deben tomar la decisión de despedir a 5 colaboradores dado a las bajas ventas del último trimestre, dentro de esos 5 colaboradores se encuentran 2 personas de su equipo de trabajo, que además de formar parte del equipo son muy buenos amigos suyos. ¿Qué haría?

### **Valora a los demás**

Usted ha estado trabajando por 6 meses en una importante propuesta, la cual le ha costado mucho esfuerzo, dedicación y tiempo, el día que usted presenta dicha propuesta a la junta directiva, durante la presentación uno de los miembros le interrumpe constantemente, queriendo aportar ideas, y mejoras a la propuesta. ¿Cómo manejaría la situación?

### **Preparado**

Esta en sus actividades de la última semana del mes, la cual por lo general es una semana con mucha carga de trabajo, el gerente general lo llama y le indica que por ser su departamento uno de los mejores por cuestión de productividad, usted como jefe del departamento ha sido asignado para recibir a una visita internacional que viene el día de mañana, le piden que prepare una agenda para que esta persona conozca todo lo que hace la empresa, y que también incluya en la agenda llevarlo a conocer la ciudad. ¿Cómo lo manejaría?

### **Valora las relaciones**

Lo eligen como parte de una comisión para la organización de la reunión anual de su empresa, dentro de la comisión también incluyen a Rosa, una gran amiga suya, fueron compañeros de colegio y de universidad una persona muy querida en su casa y usted en la casa de ella. Durante los días de organización surge cierto roce con Rosa, ya que no ha cumplido con las tareas que el grupo le ha asignado, y ya ha escuchado usted varios comentarios sobre lo “irresponsable y haragana que es Rosa” ¿Cómo manejaría la situación?

### **Orientado a la solución**

Su equipo de trabajo siempre sobresale por el buen desempeño, ya que cuenta con colaboradores estrella muy dedicados y comprometidos con su trabajo, sin embargo en la última semana ha notado que Rita una de las colaboradoras estrella ha bajado su rendimiento porque su madre ha estado muy enferma razón por la que ha llegado hasta dos horas tarde a la oficina, y no ha cumplido con la entrega a tiempo de algunos informes. ¿Qué haría con Rita?

### **Tenaz**

A la empresa donde usted labora, acaban de contratar a un nuevo gerente general una persona que según le han comentado es de carácter muy difícil y complicado, sin embargo es con una de las personas que usted más contacto tendrá al momento de presentar sus informes. En la primera reunión con el, usted confirma lo que le han comentado ya que de entrada lo recibe con mal modo y no le hace mayor comentarios sobre su trabajo. ¿Cómo manejaría esta situación, pensando en el trabajo con esta persona a largo plazo?