

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON ÉNFASIS EN ÁREA ORGANIZACIONAL

**"LOS ROLES QUE DESEMPEÑAN LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO DE TRABAJO LLAMADO
VOE (VOZ DEL EMPLEADO) EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

LEONARDO ENRIQUE RAMAZZINI MELENDEZ

CARNET 11060-03

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2018
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON ÉNFASIS EN ÁREA ORGANIZACIONAL

**"LOS ROLES QUE DESEMPEÑAN LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO DE TRABAJO LLAMADO
VOE (VOZ DEL EMPLEADO) EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
LEONARDO ENRIQUE RAMAZZINI MELENDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO CON ÉNFASIS EN ÁREA ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2018
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULLIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
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

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. ARANKA MARIA POKUS YAQUIAN

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JUAN PABLO FAJARDO PINÁGEL

Guatemala, 24 de octubre 2017

Miembros
Consejo de Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

Estimados miembros:

Por este medio hago de su conocimiento que he tenido oportunidad de asesorar el trabajo de investigación titulado. **Los roles que desempeñan los miembros de un equipo de trabajo llamado VOE (Voz del Empleado) en una Institución Bancaria en Guatemala** del estudiante Leonardo Enrique Ramazzini Meléndez carné 11060-03 de la carrera de Psicología Industrial Organizacional.

En razón de lo expuesto, me permito indicar que dicho trabajo se encuentra finalizado y responde a los lineamientos establecidos por la Facultad en cuanto al diseño de investigación. Por lo que solicito sea revisado como requisito final previo a optar el grado académico correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Licda. Aranka María Pokus Yaquián
Código No. 158
Asesora de Tesis II



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante LEONARDO ENRIQUE RAMAZZINI MELENDEZ, Carnet 11060-03 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON ÉNFASIS EN ÁREA ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051563-2018 de fecha 6 de enero de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"LOS ROLES QUE DESEMPEÑAN LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO DE TRABAJO LLAMADO VOE (VOZ DEL EMPLEADO) EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN GUATEMALA."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO CON ÉNFASIS EN ÁREA ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 15 días del mes de enero del año 2018.

Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar



RESUMEN

En la siguiente investigación de tesis se dan a conocer los roles que desempeñan los miembros de un equipo de trabajo llamado VOE (voz del Empleado) en una Institución Bancaria en Guatemala.

La importancia de la voz del empleado en una organización ha demostrado que en equipo se pueden alcanzar metas, sin embargo, debido a la diversidad de los roles de las personas en ocasiones si no se saben manejar de una manera adecuada pueden llegar a obstaculizar el éxito.

Dentro de la investigación encontraremos la definición del rol (es el papel que cada persona tiene que desarrollar en la vida) y sirve para la armonización social, este puede variar dependiendo de la cultura y está relacionado con la edad, la profesión y son asumidos consciente o inconscientemente por las personas

Los roles fueron determinados por Meredith Belbin según investigaciones realizadas, en donde estudió a una serie de equipos ganadores y perdedores que competían en juegos de gestión.

Se darán a conocer los nueve tipos de roles clasificados en tres categorías:

- Roles de acción: son aquellas personas que tienen un grado de orientación hacia el desempeño de las tareas. Finalizador, implementador y el impulsor.
- Roles mentales: son aquellas personas que les gustan las relaciones con las personas. Especialista, monitor evaluador y el cerebro.
- Roles sociales: son aquellas personas que viven el mundo de las ideas y la fantasía. Cohesionador, investigador de recursos, coordinador.

Se presentan la diferenciación de los roles funcionales y los roles de equipo, los cuales se pueden adoptar a los miembros de un equipo según su orientación de rol.

Dentro de las recomendaciones de esta investigación está lograr la eficacia global de un equipo depende de que se logre la combinación correcta de personas y en consecuencia de sus roles en el equipo. Lograr la correcta combinación de personas en un equipo implica que cada integrante esté capacitado para utilizar sus puntos fuertes, para que conjuntamente se compensen los puntos débiles de los otros.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	2
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	36
	2.1 Objetivos.....	37
	2.1.1 Objetivo General.....	37
	2.1.2 Objetivos Específico.....	37
	2.2 Variable de Estudio	37
	2.3 Definición Conceptual.....	37
	2.4 Definición Operacional.....	38
	2.5 Alcances y limites.....	39
	2.6 Aportes.....	39
III.	MÉTODO.....	40
	3.1 Sujetos.....	40
	3.2 Instrumento	42
	3.3 Procedimiento.....	42
	3.4 Diseño y Metodología Estadística.....	43
IV.	PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	44
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
VI.	CONCLUSIONES.....	53
VII.	RECOMENDACIONES.....	54
I.	REFERENCIAS.....	55
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

A través de la historia los seres humanos han demostrado que son capaces de organizarse en equipos para alcanzar las metas que se han propuesto, sin embargo esta no es una tarea sencilla, pues debido a la diversidad de los roles de las personas en ocasiones surgen discrepancias que si no se saben manejar obstaculizan el éxito.

Lo enriquecedor de un equipo no es que todos sus miembros sean iguales, sino que tengan la capacidad de complementarse para que la suma de sus aportes sea mayor que el obtenido por una sola persona. Los equipos en las empresas tienen a su cargo la planificación, organización, dirección, ejecución y control de diferentes proyectos, por lo cual es necesario identificar los roles que manejan para así establecer estrategias eficaces utilizando el talento de cada integrante. Por otra parte, más allá de que algunos roles sean eficaces o no eficaces, lo importante es conocerlos para manejarlos y trabajar apropiadamente con base en ellos, ya que todos tienen algo que aportar.

La identificación de los patrones de comportamiento, trae beneficios para cada uno de los miembros que conforman los equipos, porque la ayuda a reconocer las contribuciones que están generando y a posicionarse para aportar mayor valor, asimismo, les facilita la detección de necesidades de capacitación que pudieran tener.

Además, conocer los roles que manejan los demás permite aclarar expectativas, valorar y potenciar lo que cada uno es capaz de hacer, esto ayuda a repartir adecuadamente las tareas y a complementarse ante la diversidad.

En Guatemala, no se cuenta con un estudio específico de roles de equipo; sin embargo, varios autores, han investigado a los equipos de trabajo, sus estructuras, valores e influencia en la consecución de los resultados estipulados por las empresas, es por eso que a continuación se presentan algunos de los estudios más relevantes sobre este tema.

Santizo (2011) en su investigación tenía como objetivo identificar el rol de trabajo que desempeñan los integrantes de un grupo de cultura de servicio de la Universidad Rafael Landívar, se realizó una investigación de tipo cuantitativa descriptiva, para el análisis de la información se utilizaron medidas de tendencia central con desviación estándar.

El universo total de los sujetos estaba conformado por 14 personas que pertenecen a un grupo de cultura de servicio de la Universidad Rafael Landívar, pero la muestra que se utilizó en este trabajo de investigación fue 12 personas, de los cuales 10 fueron de género femenino y 2 de género masculino, pertenecientes a dicho grupo. La investigación consistió en aplicar un cuestionario de 21 enunciados, cada uno de los cuales brindaba una escala de seis opciones representadas en números, la persona debía de elegir la opción que más respondiera a su forma de pensar respecto a dichas preguntas. Se logró determinar que si existe diferencia estadísticamente significativa entre la variable antigüedad de laborar en la Universidad Rafael Landívar y los roles de rendimiento y mantenimiento, con un nivel de confianza del 95%. Se recomendó investigar las razones por las cuales predominan los roles de mantenimiento y rendimiento en los sujetos ya que fueron los que sobresalieron a diferencia del rol individual.

Por su parte, Bran (2011) hizo un estudio en el cual el objetivo fue 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. 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 si 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. Para el hotel, que la Dirección de Operaciones y de Recursos Humanos sigan fomentando el trabajo en equipo en los miembros del comité ejecutivo y operativo, para aprovechar las fortalezas que tienen al manejar con más frecuencia roles orientados al rendimiento.

Maldonado (2010) efectuó un estudio descriptivo que tenía como finalidad establecer el rol del docente y definir si este era asertivo al ponerlo en práctica. Tomó como muestra a 377 personas de las cuales 92 eran docentes (36% hombres 61% mujeres, con una edad promedio de 39 años) y 285 alumnos de tercero básico en los Institutos Nacionales de la cabecera departamental de Quetzaltenango (37% hombres y 63% mujeres con una edad promedio de 17 años). Utilizó dos encuestas diferentes, una para alumnos y otra para docentes. Concluyó que el rol del docente era ser facilitador y este variaba de acuerdo a la asertividad aplicada o no en la práctica dentro del aula. Asimismo encontró que los docentes que no eran asertivos, ejercían su rol a través de coacciones por medio del punteo o castigo para los alumnos y que al hacer esto se creaba un ambiente condicionado poco significativo y constructivo para el alumno.

Rodríguez (2010) elaboró un estudio descriptivo que tenía como objetivo establecer el nivel de competencias de trabajo en equipo, comunicación y tolerancia de los estudiantes de quinto bachillerato en una institución educativa privada. La muestra estuvo conformada por 35 alumnos (27 hombres y 8 mujeres de entre 17 y 19 años) que pertenecían a una institución educativa privada. Para alcanzar su objetivo aplicó un instrumento de su autoría que consta de 20 preguntas y que mide: trabajo en equipo, comunicación y tolerancia. Concluyó que para el desarrollo de las competencias de trabajo en equipo, comunicación y tolerancia, no influye la escolaridad y no tienen influencia significativa la edad y el género. Asimismo, encontró que el desarrollo de las competencias se da por naturaleza ya que son indispensables para la sobrevivencia, la inclusión social y la adaptación al

medio. Recomendó realizar otros estudios para reafirmar los resultados obtenidos en la investigación, siempre en relación a las competencias y las variables de género, edad e ingreso a la institución.

Morales (2010) en su investigación tenía como objetivo determinar cómo influye el trabajo en equipo, para el aumento de la productividad de los colaboradores de productos ferreteros y de construcción en Quetzaltenango. La muestra estuvo conformada por 30 sujetos (23 hombres y 7 mujeres) colaboradores de las únicas empresas en Quetzaltenango dedicadas a comercializar productos ferreteros y de construcción que cuentan con un personal que oscila entre 10 a 24 empleados. Utilizó una entrevista abierta de su propia autoría para obtener la información de los jefes de sucursal y una encuesta aplicada a los colaboradores para conocer su opinión acerca del trabajo en equipo y los resultados finales en el proceso de comercialización. El estudio concluyó que el trabajo en equipo sí eleva la productividad de cada colaborador, por lo que recomendó implementarlo para alcanzar las metas establecidas.

Girón (2008) se planteó como objetivo evaluar si un seminario de trabajo en equipo basado en personalidad influía en la mejora del clima laboral en el departamento de recursos humanos de una empresa de telecomunicaciones. Para objeto del estudio tomó como universo el departamento de Recursos Humanos, el cual contaba con un total de 30 colaboradores (67% hombres y 33% mujeres) de los cuales un 7% cuentan con maestría y un 49% con título de licenciatura. Como instrumentos utilizó una encuesta de clima laboral que determinó los siguientes factores: trabajo en equipo, comunicación, planeación y organización, liderazgo, imagen institucional, facilitadores del desempeño, conocimiento de la empresa y satisfacción laboral. Para determinar los rasgos de personalidad usó la prueba de personalidad DISC. Se concluyó que el seminario de trabajo en equipo según personalidad influye de manera estadística en los resultados del clima laboral del departamento de recursos humanos de una empresa de telecomunicaciones. Recomendó utilizar la herramienta de personalidad para evaluar el desempeño individual de los sujetos, así como llevar a cabo talleres

vivenciales para reforzar los temas de trabajo en equipo, comunicación y liderazgo y para que así esto aporte mejoras en tanto en el clima laboral como en el desempeño y la productividad.

Posteriormente Wer (2008) realizó una investigación cualitativa, que buscaba identificar cuáles eran los valores tradicionales que afectaban el rol de la mujer en la ciudad capital en el siglo XXI. La muestra estuvo conformada por 5 mujeres comprendidas entre las edades de 25 a 35 años, que tenían como características: ser madres, amas de casa, trabajadoras y pertenecientes a un estado socioeconómico medio. Utilizó una entrevista semi-estructurada que abarcaba aspectos laborales, sociales y familiares. Concluyó que los valores tradicionales que predominan en el rol de la mujer son la materialidad y la afectividad ya que pusieron como prioridad en sus vidas, la familia. Asimismo estableció que se identificaron como personas por su rol en la sociedad, en lugar de visualizarse como individuos con un yo que tiene necesidades y gustos propios.

También determinó que a nivel laboral la mujer cada vez está siendo más aceptada por sus capacidades intelectuales y alcanzando niveles equitativos de desempeño que el hombre. Dentro del aspecto laboral recomendó a las áreas de recursos humanos, realizar conferencias y talleres que integren temas que abarquen el género; como es la competitividad laboral, el desempeño, poder, etc. para que el ser mujer y hombre no sea un obstáculo en el servicio funcional dentro de la empresa, ni exista ningún tipo de exclusión o discriminación.

Gómez (2008) llevó a cabo una investigación que tuvo como objetivo desarrollar un programa de capacitación sobre el trabajo en equipo como una fuerza para el aprendizaje organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral. La muestra estuvo conformada por 17 colaboradores del área de bodega (6 mujeres y 11 hombres) comprendidos entre las edades de 19 a 33 años. Al iniciar la investigación utilizó un cuestionario de opinión de su autoría, que le sirvió para realizar un diagnóstico general, este estuvo conformado por 20 preguntas. Para realizar un análisis comparativo aplicó al

final un cuestionario desarrollado por Carew (s/f) con el que evaluó los niveles de eficacia del equipo en las áreas de: objetivo común; relaciones, comunicación, flexibilidad y óptimo rendimiento. Concluyó que los colaboradores percibieron que la solución de problemas en su área de trabajo fue más eficiente al conformar un equipo. Asimismo encontró que luego de la cuarta sesión de capacitación ellos fueron capaces de crear la infraestructura organizacional requerida en su área de trabajo para su buen funcionamiento.

Por otra parte, Cacatzum (2007) realizó una investigación que tenía como objetivo establecer la relación del nivel educativo de las mujeres y su rol en la sociedad. Utilizó una muestra de 367 mujeres en edad escolar, estudiantes, profesionales, amas de casa y lideresa de la cabecera municipal de Almolonga, Quetzaltenango. Aplicó una boleta de su autoría con preguntas cerradas para obtener datos generales y específicos de las personas que participaron en el estudio y realizó una entrevista semi-estructurada a las lideresas de la comunidad. Concluyó que existe un porcentaje significativo de mujeres analfabetas que tienen la primaria incompleta y que no participan en las actividades comunitarias debido a la multiplicidad de roles que les asignan.

Asimismo, encontró que el liderazgo femenino fue nulo, ya que fueron muy pocas las mujeres que se atrevieron a asumir roles de dirigencia y a desafiar los esquemas sociales.

Yax (2006) llevó a cabo un estudio descriptivo que tenía como finalidad determinar el efecto de la estructura organizacional en los equipos de trabajo en las medianas y grandes empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango. La muestra estuvo conformada por los gerentes de 24 empresas (4 grandes y 20 medianas). Utilizó una boleta de opinión para recolectar las principales características de los sujetos de estudio y una entrevista semiestructurada que buscaba conocer si las empresas industriales utilizaban la estructura organizacional para lograr efectos en el trabajo en equipo. Los resultados obtenidos le permitieron concluir que los

gerentes de las empresas medianas y grandes reconocieron que la mayor parte de su trabajo lo realizaba en equipos, los cuales estaban compuestos en su mayoría por trabajadores de diferentes especialidades, mezclando sus distintos talentos para la realización de una tarea, seguidamente los de alta dirección y los de afinidad. Por otra parte, se pudo identificar que el trabajo en equipo brindó una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y agilización y al mismo tiempo eficiencia y eficacia logrando que existiera armonía en cada uno de los departamentos que conformaban la empresa.

A nivel internacional varios autores han realizado estudios con el propósito de dar a conocer información relacionada con los roles de equipo, por lo que a continuación se presentan algunos de ellos:

Reina (2010) llevó a cabo un estudio que tenía como objetivo evaluar la percepción de los gerentes corporativos de empresas medianas y grandes de la región zuliana, Venezuela, sobre la forma de enfrentar los dilemas que se les presentan cuando diseñan, planifican, ejecutan y monitorean programas de cambio de cultura organizacional en sus empresas, así como los mecanismos que emplean para valorar la importancia de la cultura en el marco de los objetivos estratégicos de la organización. La muestra estuvo conformada por 14 gerentes de recursos humanos de empresas medianas y grandes de la región zuliana. Para llevar a cabo la investigación realizó dos sesiones de *focus group* que dirigió mediante una guía de moderación semi-estructurada de su autoría con una duración de hora y media cada una. Él estudió concluyó que conducir programas de cambio cultural exige desarrollar conocimientos y destrezas provenientes del campo de la psicología, para conocer las diferencias de personalidad de cada uno de los miembros del equipo. Asimismo encontró que el término de cambio era definido como un proceso de “mover gente” lo cual exigía un movimiento interno en los gerentes 12 para conocerse a sí mismos para luego dirigir a los demás y llevarlos a alcanzar los objetivos estipulados.

Mantilla y García (2010) realizaron una investigación que tenía como fin explorar las competencias personales y conductas de los miembros de los equipos auto-dirigidos, propiciadores de la cohesión grupal y generadoras de resultados altamente dirigidos a los colaboradores del Gobierno en España. La metodología estadística utilizada fue de tipo ex post facto correlacional. Tomaron como muestra a 126 trabajadores adscritos a dos unidades organizativas de una empresa de Energía Eléctrica con características de equipos semiautónomos (80 hombres y 46 mujeres, con edad 11 promedio de 37 años). Utilizaron como instrumentos de medición la Escala TEAD (mide cuatro conductas del trabajo auto dirigido); la Escala MOSE (mide los motivos poder y afiliación); la Escala MOEXAC (mide el motivo de logro, representado por los componentes: experticia, eficiencia y excelencia); la Escala AUT (mide la autodeterminación); la Escala ACa (mide actitud hacia el cambio) y la Escala FLEXAPER (mide flexibilidad de la persona ante situaciones de cambio). Concluyeron que había correlaciones altamente significativas entre competencias y conductas, destacando: motivo de logro y compromiso, trabajo en equipo y actitud hacia el cambio, flexibilidad y compromiso. Asimismo, se encontró que las competencias personales propician conductas facilitadoras en la interacción grupal y en la alineación de los integrantes con la visión y misión de los proyectos en ejecución de las empresas.

Medina (2010) llevó a cabo una investigación de tipo correlacional, no experimental y transversal, que tenía como finalidad determinar la relación entre talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio de Maracaibo, Venezuela. Utilizó una muestra de 31 sujetos pertenecientes a la planta directiva de administración de las referidas universidades públicas y privadas, sin distinción de edad, género, antigüedad o nacionalidad. Para recolectar la información necesaria para el estudio diseñó dos escalas con cinco alternativas de respuesta. Concluyó que los elementos de trabajo en equipo están presentes en los directivos, destacándose en primer orden la definición de objetivos, seguido de la asignación de normas, comunicación, cohesión, liderazgo distribuido, interdependencia positiva, asignación de roles y ambiente de trabajo

armónico. Asimismo, determinó que en todo equipo de trabajo debe haber asignación de roles y normas, entendiéndose por normas las reglas que gobiernan el comportamiento del grupo y por roles los papeles que surgen de acuerdo a las aptitudes y deseos de cada uno de los miembros del equipo, esto debido a la importancia que tiene para los directivos de una organización entender las fortalezas que cada individuo puede aportar y distribuir las asignaciones de trabajo para que concuerden con los estilos preferidos de cada integrante, por ende, al hacer que concuerden las preferencias individuales con los roles requeridos, la administración aumenta la probabilidad de que los miembros del equipo trabajen bien juntos.

Gazzera y Vargas (2009) efectuaron una investigación que tuvo como objetivo primordial definir el valor de los recursos intangibles en una empresa prestadora de servicios turísticos en Toluca, México. Tomaron como muestra al dueño y gerente de un establecimiento hotelero de categoría cinco estrellas en el centro turístico, utilizaron guías de observación participante y recurrieron a los resultados de experiencias teóricas compartidas de trabajos de investigación en la medición de recursos intangibles en empresas turísticas hoteleras y su adaptación para su aplicación como experiencia piloto en Toluca, México. Concluyeron que los accionistas del hotel desarrollan sus actividades bajo una concepción tradicional de la administración y que hay desconocimiento sobre el valor de la propiedad intelectual, el potencial innovador y los conocimientos técnicos y especializados de su personal. Asimismo encontraron que debido a esta situación no se han potencializado las capacidades de sus recursos intangibles, lo que ha hecho que no cuenten con ventajas competitivas sostenibles.

Hernández, Araya, García y González (2009) evaluaron el rol del carisma del líder a la hora de potenciar un clima afectivo positivo y prevenir o reducir un clima afectivo negativo, en Bogotá Colombia. La muestra constó de 137 oficinas bancarias. Utilizaron como instrumento para evaluar el carisma de los líderes el *Multifactor Leadership Questionnaire* creado por Bass y Avolio en el año 1990, para establecer la influencia del líder crearon una escala que basó sus opciones de respuesta en el *Organizational Assessment*

Instrument. Concluyeron que el carisma del líder tiene un efecto más fuerte sobre el optimismo del equipo que sobre la tensión del mismo, además definieron que la influencia del líder y la frecuencia de sus interacciones con el equipo modulaban la relación entre carisma y clima afectivo, sin embargo, mientras que la influencia del líder potenció la relación entre el carisma del líder y un clima afectivo favorable, la frecuencia de las interacciones tuvo un efecto contraproducente.

Curral y Marques-Quinteiro (2009) realizaron un estudio que tenía como finalidad explorar la relación entre el liderazgo, la orientación de meta, la motivación intrínseca y la conducta innovadora, la muestra estuvo conformada por 108 empleados de tres compañías dedicadas al desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas, en Costa Rica. Desarrollaron una encuesta que permitía conocer las creencias de orientación de meta, nivel de motivación intrínseca y motivación de rol. Concluyeron que había una relación positiva con la innovación de rol para el aprendizaje de la orientación de meta y la motivación intrínseca pero no para el desempeño de la orientación de meta. Las destrezas de auto-liderazgo mediaron completamente entre la motivación intrínseca y la innovación de rol. Recomendaron facilitar las competencias de auto-navegación de los empleados para propiciar una conducta innovadora.

Godoy y Mladinic (2009) realizaron un estudio cuasi experimental, transversal e inter sujeto que tenía como finalidad analizar si los estereotipos y roles de género afectaban la evaluación que recibía un hombre y una mujer gerente. La muestra estuvo conformada por 242 ejecutivos (123 hombres y 119 mujeres) con una edad promedio de 35 años y 12 años promedio de experiencia laboral, todos eran profesionales, predominantemente ingenieros de distintas especialidades en la ciudad de Santiago Chile. Utilizaron como instrumento un cuestionario para evaluar a cada gerente en el ámbito laboral y un cuestionario para evaluar el ámbito personal, este último fue creado por Gormaz (2008). Concluyeron que no hay diferencias en las evaluaciones con respecto al género de los participantes o de los evaluados, pero sí encontraron un efecto principal del ámbito, recibiendo gerentes hombres y

mujeres una evaluación mayor en el entorno laboral que en el personal. Por otra parte observaron diferencias en la evaluación que recibió cada gerente en relación a la efectividad de liderazgo.

Según en las investigaciones nacionales como internacionales, existen varios estudios que sugieren combinar óptimamente los roles de los equipos para alcanzar las metas propuestas, mencionan también que los miembros que los conforman deben conocerse y alinear sus esfuerzos para que sus trabajos sean más efectivos.

Por otra parte, se pudo observar que hay estudios que concuerdan en que tanto mujeres como hombres tienen la misma capacidad de ejercer roles importantes dentro del ámbito laboral y social, pero que estos se pueden ver afectados por estereotipos o la cultura en la cual se desarrollan.

El estudio de roles en los equipos de trabajo ha ido cobrando auge en los últimos años, debido a la importancia que tienen en la interacción social y el aporte que dan para alcanzar los objetivos propuestos por las organizaciones, es por eso que a continuación se presenta el detalle de algunas investigaciones importantes que soportan y fundamentan este estudio.

Roles

Según Rodríguez y Álvarez (2006) el concepto de roles surgió después de una investigación de nueve años llevada a cabo por Meredith Belbin y su equipo en el Henley Management College, Inglaterra, en los años setenta, en donde se estudió a una serie de equipos ganadores y perdedores que competían en juegos de gestión. Los directivos que participaban en los juegos eran sometidos a una batería de test psicotécnicos y posteriormente se les adjudicaba a un equipo, todos ellos de composición diferente.

Según los autores anteriormente citados, conforme transcurrió el tiempo se fueron identificando una serie de patrones de comportamiento como base del éxito de los equipos y a partir de los resultados que se obtuvieron se

podieron establecer y definir nueve tipos de roles clasificados en tres categorías: roles de acción, roles sociales y roles mentales.

A continuación se presenta el detalle de los mismos:

Cuadro No. 1 Tipos de Roles

Categoría	Tipo	Contribución	Debilidad permitida	Debilidad No permitida
Rol de acción Grado de orientación de las personas hacia el desempeño de tareas	Impulsor (IS)	<ul style="list-style-type: none"> • Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. • Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propenso a provocar. • Puede ofender los sentimientos de la gente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para recuperar la situación con buen humor o disculpándose.
	Implementador (ID)	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplinado, leal conservador, sumiso, predecible y eficiente. • Transforma las ideas en acciones. Apoya el trabajo duro y aborda problemas, de manera sistemática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflexible en ciertas medida. • Lento en responder a nuevas posibilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obstruir el cambio.
	Finalizador (FI)	<ul style="list-style-type: none"> • Esmerando, laborioso, ordenado, concienzudo y ansioso. • Busca los errores y omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido. • Tiene gran capacidad para presentar atención al detalle • No necesita estímulo externo o incentivos. Prefiere realizar todas las tareas por sí mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a preocuparse excesivamente. • Reacio a delegar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento Obsesivo.

Categoría	Tipo	Contribución	Debilidad	Debilidad No
Roles sociales Mundo de las ideas	Coordinador (CO)	<ul style="list-style-type: none"> • Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. • Promueve la toma de decisiones. • Delega bien 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le puede percibir como manipulador. • Se descarga de trabajo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir todo el crédito por el esfuerzo del equipo.
	Investigador de recursos (IR)	<ul style="list-style-type: none"> • Extrovertido, entusiasta, comunicativo. • Busca nuevas oportunidades. • Desarrolla contactos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiado optimista. • Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Defraudar la confianza de los clientes por descuidar el seguimiento de los acuerdos.
	Cohesionador (CH)	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. • Escucha e impide los enfrentamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indeciso en situaciones cruciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar situaciones que pueden someterse a ciertas presiones.
Roles Mentales Relaciones con las personas	Cerebro (CE)	<ul style="list-style-type: none"> • Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. • Resuelve problemas difíciles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ignora el incidente, demasiados absortos en sus pensamientos somos comunicarse eficazmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte sentido de propiedad de las ideas. • Dificultad para cooperar.
	Monitor evaluador (ME)	<ul style="list-style-type: none"> • Serio, perspicaz y estratega. • Percibe todas las opciones. Juega con exactitud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cinismo sin lógica.
	Especialista (ES)	<ul style="list-style-type: none"> • Solo le interesa una cosa a un tiempo • Aporta cualidades y conocimientos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye solo cuando se trata de un tema que conoce bien. • Se explaya en tecnicismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ignorar los factores fuera de su propia área de competencia.

Fuente: Rodríguez y Álvarez (2006).

Para los autores anteriormente citados, es crucial conocer los puntos fuertes y débiles de todos estos roles para comprender el funcionamiento de un equipo o directivo, es por eso que realizaron un arduo trabajo para definirlos, a continuación se presenta el detalle.

Cuadro No. 2 Puntos fuertes y débiles de los roles

Rol	Funciones	Punto fuertes	Puntos Débiles
Impulsor (IS)	<ul style="list-style-type: none"> • Generan acción y se crecen ante la presión. Son muy útiles en equipos donde las complicaciones políticas ralentizan los asuntos. • Les gusta hacer los cambios necesarios, no les importa tomar decisiones impopulares. • Son probablemente los miembros más eficientes de un equipo al garantizar realizaciones concretas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen empuje para desafiar la inercia, la ineficiencia o la complacencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son propensos a la provocación e impaciencia. • Tienen tendencia a descalificar a los otros.
Implementador (ID)	<ul style="list-style-type: none"> • Son útiles por su confianza y capacidad práctica. • Tienen éxito porque tienen un sentido de lo que es práctico. • Los buenos implementadores llegan a puestos de alta dirección por sus habilidades de sistema y su eficacia a la hora de abordar todo tipo de tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para organizar, sentido común práctico, trabajo duro y autodisciplina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta flexibilidad. • Resistencia a ideas no contrastada
Finalizador (FI)	<ul style="list-style-type: none"> • Son valiosos donde las tareas demandan mucha concentración y gran exactitud. • Aportan un sentido de urgencia al equipo y son buenos cumpliendo los programas, en el plazo comprometido. • En dirección sobresalen por los altos estándares a los que aspiran y por su preocupación por la precisión y atención al detalle. 	Tienen capacidad para cumplir sus promesas y trabajan con altos niveles de exigencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen gran tendencia a preocuparse por las pequeñas cosas. • Son intransigentes para pasar por alto detalles.
Coordinador (CO)	<ul style="list-style-type: none"> • Hábiles para hacerse cargo de un equipo, cuyos miembros tengan diversidad de habilidades y características personales Su rendimiento es mayor cuando tratan con colegas de rango parecido. • Su rendimiento es mayor cuando tratan con colegas de rango parecido. Su lema podría ser "consulta con control" y generalmente creen manejar los problemas con tranquilidad. • A veces pueden enfrentarse con los impulsores debido a sus diferentes estilos de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecen a todos las posibles aportaciones, sin perder de vista su objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen pretensiones intelectuales. • Algunos pueden considerar que delegan demasiado.

Rol	Funciones	Punto fuertes	Puntos Débiles
Investigador de Recursos(IR)	<ul style="list-style-type: none"> • Son rápidos para iniciar y explorar oportunidades, tienen habilidad para pensar sobre la marcha y aprovechar la información de otros. • Son considerados los mejores para iniciar contactos externos y para negociar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encontrar gente útil y localizar ideas y oportunidades. • Son una gran fuente de vitalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen a perder interés una vez que ha pasado el fervor inicial.
Cohesionador (CH)	<ul style="list-style-type: none"> • Previenen problemas interpersonales dentro de un equipo y permiten a cada uno contribuir eficazmente. Intentan evitar fricciones, las habilidades diplomáticas son su fuerte, pueden ser vistos como los preferidos para mandar. • Su moral es alta y las personas parecen cooperar mejor cuando ellos están presentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen habilidad para responder a las personas y ante situaciones de alto contenido social, promueven el espíritu de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son indecisos en momentos de crisis.
Cerebro (CE)	<ul style="list-style-type: none"> • Generan nuevas propuestas y resuelven problemas complejos. • Demasiados en una empresa pueden ser contraproducentes porque tienden a pasar el tiempo defendiendo sus propias ideas y entrando en conflicto con otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniosos, imaginativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Están en las nubes, inclinados a despreciar los aspectos concretos.
Monitor Evaluador (ME)	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúan las ideas, sugerencias, pros y contras. Son claves en puestos de planificación y estrategia. • Obtienen buenos resultados en puestos de alto nivel donde un número relativamente pequeño de decisiones generan grandes resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen mucho juicio y discreción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les falta inspiración o habilidad para motivar.
Especialista (ES)	<ul style="list-style-type: none"> • Entregados a su trabajo, se enorgullecen de tener y desarrollar habilidades técnicas y conocimientos especializados. • Sus prioridades son mantener niveles profesionales y progresos en su propia actividad. Muestran orgullo en su propio trabajo pero generalmente falta de interés en el de otros e incluso por las personas mismas. • Eventualmente se convierten en los expertos por su compromiso, decisión y aptitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan conocimientos o habilidades técnicas en situaciones difíciles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuyen sólo en un espacio limitado.

Fuentes: Rodríguez y Álvarez (2006)

Caldas, Castellanos, Hidalgo y López (2010) citando a Belbin (s/f), diferenciaron los roles funcionales de los roles de equipo y los establecieron de la siguiente manera:

- **Rol funcional:** es la habilidad, experiencia y conocimientos del individuo que son necesarios para desempeñar una función concreta en el equipo para contribuir eficazmente al logro de los objetivos.
- **Rol de equipo:** son las características de la personalidad que definen el comportamiento en un equipo de trabajo.

Por otra parte, Xunta de Galicia (2006) citando a Moraleda (1978) argumenta que los tipos de roles funcionales que pueden adoptar los miembros de un equipo según su orientación son:

- **Roles orientados a la constitución y mantenimiento:** su función es fortalecer, regular y perpetuar la vida del equipo. Surgen los tipos: estimulador, conciliador, transigente, guardagujas, legislador, observador o comentarista y el conformista.
- **Roles orientados hacia la tarea:** facilitan y coordinan los esfuerzos del equipo a la realización de una tarea común. Surgen los tipos: iniciador/contribuyente, buscador de información, buscador de opiniones, informador, opinante, elaborador, coordinador, orientador, crítico/evaluador, dinamizador, técnico de procedimientos y registrador.
- **Roles orientados hacia las necesidades individuales:** no están relacionados con la resolución de la tarea ni el clima del equipo. Algunos ejemplos son: el agresor, el obstructor, el buscador de reconocimiento, el confesante, el buscador de ayuda y el defensor de intereses particulares.

Trechera (2004) hizo una propuesta muy similar a la anteriormente expuesta por Xunta de Galicia, él afirma que el origen del término rol es francés y éste hace alusión al papel que cada persona tiene que desarrollar en la vida. De acuerdo con este autor, los roles sirven para la armonización social, varían dependiendo de la cultura, están relacionados con la edad y con la profesión y son asumidos consciente o inconscientemente por las personas. Los que están relacionados con el comportamiento en los equipos son:

Cuadro No. 3 Roles de rendimiento

Roles de rendimiento: relacionados con la tarea, producción u objetivo del equipo.	
Rol	Características
Iniciador	Aporta ideas, proyectos, ofrece alternativas para afrontar los problemas.
Coordinador	Ofrece aspectos objetivos, resume las aportaciones, relaciona los diversos planteamientos, reformula las cuestiones.
Estimulador	Se centra en la producción del equipo, anima y estimula la participación
Interrogador	Pregunta, cuestiona, busca nuevas aclaraciones
Informador	Ofrece datos, hechos, experiencias.
Evaluador – Critico	Enjuicia, crítica, cuestiona, evalúa las distintas intervenciones, reformula críticamente los objetivos, los planeamientos

Fuente: Trechera (2004)

Cuadro No. 4 Roles de mantenimiento

Roles de mantenimiento: orientados a la formación, supervivencia y perfeccionamiento del equipo.	
Rol	Características
Observador secretario	Está atento a todos los detalles, resume e interpreta y pasa su informe al equipo.
Animador	Busca la participación de todos, se preocupa por la cohesión del equipo, sabe escuchar e intenta crear un clima positivo.
Conciliador	Facilitador o mediador en los momentos de tensión o conflicto, se esfuerza por buscar los elementos comunes.
Compromisario	Establece acuerdos, acepta puntos de vista de los otros, suele renunciar a algunos aspectos con tal de conseguir compromisos
Facilitador de la comunicación	Preocupado por la participación de todos, estimula a los tímidos o silenciosos, propone métodos para que todos participen.

Fuente: Trechera (2004)

Cuadro No. 5 Roles individuales

Roles individuales: destacan una serie de roles según el comportamiento individual de cada sujeto en los equipos. Consideran que las personas tienden a reaccionar de una manera similar ante los mismos estímulos, por lo que se pueden adquirir pautas comunes a lo largo del tiempo.	
Rol	Características
Loro	Verborrea. Habla y habla sin parar.
Sabelotodo	Puede saber del tema y su estilo causa risa o puede no tener ni idea y causa vergüenza ajena
Zorro	Astuto. Analiza la situación y da el zarpazo en el momento oportuno para conseguir el éxito.
Inflexible	Cerrado a todo lo extremo.
Positivo	Actitud abierta hacia el equipo. Da y recibe. No intenta ser el centro de atención
Tímido	Interviene poco. Suele estar atento y realiza comunicaciones no verbales

Rol	Características
Crítico	Necesita expresar lo contrario, otro punto de vista. Puede ser positivo: aporta matices nuevos; o negativo: siempre encuentra los fallos o inconvenientes.
Discutidor	Busca la pelea, la dialéctica, el protagonismo. A veces se enzarza en ideas, generalizaciones, desvía o intelectualiza todo.
Chivo expiatorio	Carga con la responsabilidad de los fallos del equipo.
Picador	Incordia, pincha, ataca al equipo o a alguno de sus miembros
Saboteador	Su objetivo es destruir la reunión.
Intimista	Utiliza al equipo como eco de sus problemas, pensamientos o sentimientos.
Representante	Se alza como portavoz del equipo.
Interprete	Aclara y cree saber lo que los demás dicen
Gracioso	Aprovecha los detalles para distender el ambiente. Algunos sirven al equipo, son chispeantes y oportunos; otros están ávidos de protagonismo y pueden distorsionar al equipo.
Organizador	Está abierto para organizar actividades o al equipo mismo
Pacificador	Busca la paz y la concordia.
Estrella	Necesita llamar la atención, ser el centro de atención
Ausente	No está en el equipo. Está como de paso

Fuente: Trechera (2004).

Mapcal (1998) planteó que las personas que trabajan en equipo tienden a adoptar determinados roles a nivel personal, de forma voluntaria y espontánea, dependiendo de su carácter, personalidad, experiencia y habilidades. Según el autor anteriormente citado, es de suma importancia estudiar los roles que los miembros de los equipos desempeñan debido a los siguientes factores:

- La eficacia global de un equipo depende de que se logre la combinación correcta de personas y en consecuencia de sus roles en el equipo
- Lograr la correcta combinación de personas en un equipo implica que cada integrante esté capacitado para utilizar sus puntos fuertes, para que conjuntamente se compensen los puntos débiles de los otros
- El rol que desempeña una persona en un equipo es independiente de sus habilidades o pericias técnicas y profesionales
- Los equipos tienden a tener problemas cuando:
 - La gama de roles no corresponde con las necesidades del trabajo que debe realizar el equipo.
 - Ciertos roles están duplicados y los miembros del equipo luchan entre sí para ocupar una posición dominante.
 - Hay discrepancias entre la forma en que se trabaja y los roles preferidos

Mapcal (1998) citando a Belbin (1979) también estableció los siguientes roles personales:

Cuadro No. 6 Roles personales

Rol	Función del Equipo	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
El Jefe Mayor	Controlar y coordinar los recursos, habilidades y conocimientos que existen dentro del equipo.	-Establece el equilibrio entre los puntos débiles y fuertes de los integrantes del equipo. -Aclara las metas y los objetivos. -Coordina los esfuerzos que se hacen para el establecimiento de normas y responsabilidades y define los límites de cada área de trabajo. - No sobre reacciona a las presiones internas o externas al equipo	-Tiende a no ser muy creativo debido a que su mente está más en el control del equipo.
El agitador	Lograr que la gente actúe.	-Fuerte conductor hacia el objetivo. -Percibe con rapidez lo que debe hacerse y logra que las cosas se hagan. -Actúa con decisión.	-Necesita ser siempre el jefe que guía y que todos siguen. -Muy competitivo, intolerante y compulsivo. -Tiende a ser crítico con los demás, irritable e impasible cuando las personas se muestran en desacuerdo con él

Rol	Función del Equipo	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
El escudriñador	-Verificar que no se hayan omitido aspectos sobre el trabajo. -Mantenerse atento a los programas y calendarios de trabajo.	-Busca y detecta los errores; trabaja con gran autodisciplina; busca la perfección, tiene una gran capacidad para dar seguimiento a los planes y trabajos	-Se preocupa por pequeñas cosas, queda atrapado por los detalles; se muestra renuente a los avances; puede afectar a la gente y a la moral de trabajo del equipo.
El trabajador en equipo	-Construir a partir de los aportes de las otras personas; facilitar la comunicación en el equipo y mantener un buen clima de trabajo.	-Escucha con atención, percibe fácilmente los sentimientos, las necesidades y las preocupaciones de los demás miembros del equipo, ayuda a potenciar los puntos fuertes y compensar los puntos débiles de sus compañeros de equipo.	-Puede mostrar altos niveles de inseguridad en sí mismo e indecisión en momentos de crisis (depende excesiva te de los demás.

Fuente: Mapcal (1998) citando a Belbin (1979).

El mismo autor estableció una serie de racionamientos por las cuales es necesario compensar y complementar los diferentes roles personales en un equipo, esto debido a la importancia que cada uno de los integrantes tiene para alcanzar el éxito, estas son:

Cuadro No. 7 Racionamientos

Si todos los miembros del equipo son:	El resultado será que:
Jefes mayores	El equipo se mantendrá en una continua lucha por el poder; será poco productivo y se darán soluciones poco creativas
Agitadores	El equipo “trabajaba” mucho, pero producirá muy poco; todos estarán moviéndose en distintas direcciones. Es
Escudriñadores	El equipo no avanzará, quedará atrapado en la discusión de una infinidad de pequeños detalles
Trabajadores en equipo	Al equipo le faltará un guía que coordine y conduzca los trabajos; le será muy difícil tomar decisiones.

Fuente: Mapcal (1998).

Lo anteriormente expuesto confirma que lo ideal no es que todos los miembros de un equipo sean iguales, por el contrario, muestra la necesidad de la complementariedad para que los resultados se puedan lograr en el tiempo estipulado y sin roces entre los integrantes.

Caldas, Castellanos, Hidalgo y López (2010) también apoyan la importancia de la complementariedad, ya que aseguraron que en un equipo de trabajo equilibrado, cada persona contribuye de distinta manera, explicaron que es preferible que existan personalidades y habilidades diferentes para enriquecerlo.

Asimismo, afirmaron que los principales beneficios que se obtienen al conocer los propios roles son:

- Comprender la propia identidad
- Gestionar los propios puntos fuertes y débiles
- Proyectar la imagen personal lo mejor posible
- Trabajar de manera más eficaz en equipo

Por su parte, Rodríguez y Álvarez (2006) expusieron que una buena distribución de los roles en el equipo favorece a:

- La conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo
- La superación de las rivalidades internas en el equipo
- La participación de todos los miembros en la formación de un equipo competitivo
- El desarrollo de las habilidades de las personas
- La motivación de los miembros del equipo

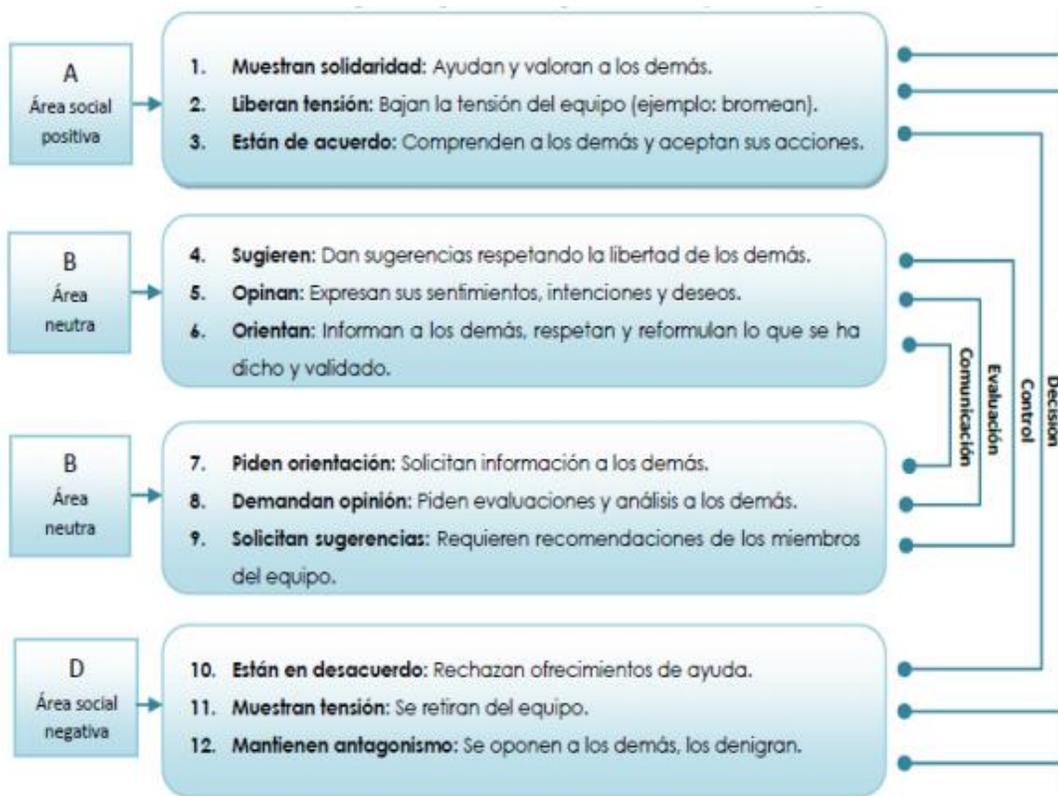
Como se aprecia, la integración de los roles se enfoca en los resultados organizacionales y en mantener buenas relaciones entre los integrantes de los equipos, para que en un buen clima, cada quien dé su máximo aporte. Procedimientos para asignar roles La Universidad de Salamanca (s/f) hizo un recuento de las investigaciones que se han centrado en el estudio de los roles para establecer los procedimientos más utilizados a la hora de asignarlos, estos son:

1. **Observación directa:** permite apreciar dimensiones generales como la amistad, los enfrentamientos, las relaciones de dominancia, sumisión, la instrumentación de unos individuos por los otros o la expresividad. El objetivo de este procedimiento no es solo describir sino también interpretar las estructuras de relaciones interpersonales. La universidad anteriormente citada, propone para la observación directa, el método de Bales (s/f), el cual se basa en una escala de “alta inferencia” que permite registrar 12 categorías de interacción, que aportan información cuyo análisis se realiza mediante prefijados criterios de clasificación que se establecen de la siguiente manera:

Cuadro No. 8 Criterios de clasificación

Áreas	Categorías de interacción
A Social positiva	Esta área es considerada positiva porque las personas manifiestan las siguientes reacciones: 1. Muestran solidaridad 2. Liberan tensión 3. Están de acuerdo
B Neutra	Esta área es considerada neutra porque las personas únicamente intentan dar respuestas: 4. Sugieren 5. Opinan 6. Orientan
C Neutra	Esta área también es considerada neutra porque las personas se enfocan únicamente en hacer preguntas: 7. Piden información 8. Demandan opiniones 9. Solicitan sugerencias
D Social Negativa	Esta área es considerada negativa porque las personas manifiestan las siguientes reacciones: 10. Están en desacuerdo 11. Muestran tensión 12. Mantienen antagonismo.

En conclusión, quien realiza la observación directa en los equipos de trabajo, debe ubicar a cada integrante dentro de las áreas y categorías de 26 interacciones que se mencionaron anteriormente; para ampliarlas, se presenta el siguiente esquema:



Fuente: Universidad de Salamanca (s/f)

2. La descripción por los propios miembros: se hace mediante cuestionarios desarrollados al efecto, de los diferentes roles que corresponden a cada uno de ellos.

3. La auto descripción: se determina el papel que cada miembro del equipo considera que asume.

Equipos de Trabajo

Muchas veces se tiende a considerar que los conceptos de grupo y equipo de trabajo son sinónimos, sin embargo, existen diferencias entre ellos, por lo que es trascendental definirlos como corresponde.

Para Reza (2005) un grupo de trabajo es un conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a esforzarse por alcanzar objetivos o propósitos comunes, aceptando normas de funcionamiento generales y obligatorias para todos, mientras que un equipo es un conjunto reducido de personas que muestran estabilidad en su permanencia con las otras, tienen

comunicación abierta, alto nivel de organización, normas muy flexibles que les permiten trabajar coordinadamente y tareas y funciones claramente definidas, todo esto favorece a que el resultado que obtienen de su desempeño sea mayor a la suma de los aportes de cada uno.

Como se aprecia en las definiciones, los equipos son una manifestación más completa del trabajo colectivo, porque surgen como la unidad administrativa del futuro próximo en las acciones exitosas de las organizaciones, no necesitan que los miembros estén juntos todo el tiempo ni que piensen igual, sino que se prestan a procesos de comunicación más claros, oportunos y organizados.

El autor anteriormente citado propuso el siguiente cuadro comparativo entre un grupo y un equipo de trabajo para esquematizar más fácilmente sus diferencias y similitudes:

Cuadro No. 9 Diferencias entre grupo y equipo

Publicaciones Vertice (2008) estableció que existían cinco fases dentro del proceso de formación de equipos de trabajo, estas son:

Características	Grupo	Equipo
Cantidad de miembros	Numeroso (más de 15)	Reducido (menos de 15)
Número de miembros	Variable	Estable
Objetivo común	Definido	Definido
Etimología	Kropt=bulto	Skipian=navegar
Nivel de organización	Bajo	Alto
Normas	Muy flexibles	Flexibles
Tareas y funciones	Indefinidas	Definidas
Sinergia	Neutral (a veces negativa)	Positiva
Meta	Comparten información	Desempeño colectivo
Responsabilidades	Individuales	Individuales y mutuas
Habilidades	Aleatorias y variadas	Complementarias
Elaboración para la investigación. Fuente: Reza (2005).		

- 1. Formación u orientación:** se caracteriza porque los miembros del equipo comienzan a conocerse, muestran bajo nivel de compromiso y expresión emocional, no hay identificación ni desarrollo de conflictos; las decisiones las toman los miembros

más activos y la información que se maneja es escasa o distorsionada. El fin de esta etapa es reconocer cuando los miembros comienzan a considerarse como parte de un equipo relativamente estable.

2. **Conflicto o insatisfacción:** los miembros comienzan a aceptar la existencia del equipo y a identificarse. Es el momento en que se empieza a ejercer control sobre los integrantes, lo que origina resistencia al coartar el grado de libertad que se manejaba. La información comienza a ser más exacta y sistemática. Se puede dar un clima de confusión cuando todos quieren imponer sus objetivos, maneras de trabajar y resolver conflictos. Muchos abandonan los equipos en esta etapa, al no resistir la tensión. Se sabe que ha terminado cuando se aceptan las competencias individuales.

3. **Organización o resolución:** se definen claramente los objetivos, roles y ámbitos de competencia y poder de cada uno de los miembros, por lo cual se estructuran relaciones más sólidas. Los métodos de trabajo son acordados por consenso, el clima mejora y hay más confianza. Esta etapa termina cuando los miembros se sienten parte de un equipo valioso con un liderazgo claro, que les permite un mejor desempeño y satisfacción laboral. Hasta en este momento se considera que ha surgido el equipo.

4. **Realización o producción:** ya están definidos tanto la estructura, objetivos, mecanismos para controlar avances y contribuciones de cada miembro. Se conocen liderazgos situacionales y la energía se materializa en ejecución de tareas y acciones de mantenimiento del equipo. La información se comparte plenamente, es fluida y rápida, asimismo, los logros alcanzados sirven de aliciente para reforzar lo que se ha hecho.

5. Finalización: esta etapa sólo llega para equipos que por su naturaleza han sido formados para un proyecto específico, a manera que cuando se termine, se disuelva.

Con base en todo esto se puede decir que para alcanzar el éxito, el equipo necesita: complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y sobre todo compromiso para no solo proponer sino que también concretar cada proyecto que se tenga programado desarrollar.

Hoy en día existen diferentes tipos de equipos, ya sea por su finalidad, modernidad, número de integrantes o niveles jerárquicos, es por eso que Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009) los clasificaron de la siguiente manera:

1 Equipos de solución de problemas: constan de cinco a doce empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

2. Equipos de trabajo autodirigidos: grupos de diez a quince personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor.

3. Equipos multidisciplinarios: conjunto de empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.

4. Equipos virtuales: equipos que se valen de la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta común.

Los autores citados anteriormente, señalan que los componentes claves al crear equipos eficaces son:

- **Diseño del trabajo:** incluye variables como autonomía y libertad, oportunidad de utilizar diferentes talentos y habilidades, capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable y trabajar en una tarea o proyecto que tenga un impacto sustancial en otros.

- **Composición del equipo:** incluye variables que se relacionan con la forma en que deben integrarse los equipos como las capacidades de los miembros, su personalidad, funciones y diversidad, tamaño, flexibilidad y preferencias por el trabajo en equipo ya que no a todos les gusta trabajar de este modo.
- **Contexto:** incluye factores que están relacionados de manera significativa con el desempeño del equipo como lo son el contar con los recursos adecuados, el liderazgo efectivo, un clima de confianza, una evaluación de desempeño y un sistema de recompensas que reflejen las contribuciones del equipo.
- **Proceso:** aquí se incluye el compromiso de cada integrante para un propósito común, el establecimiento de objetivos específicos del equipo y su eficacia, el nivel manejable de conflictos (estos no siempre son malos ya que a veces contribuyen a mejorar la eficacia del equipo al estimular el diálogo y promover la evaluación crítica de los problemas y las opciones) y minimización del ocio social (los miembros tienen que tener clara su responsabilidad individual y lo que es su responsabilidad conjunta, no deben escudarse en el equipo para dejar de hacer las cosas).

Como se aprecia, los autores le dan mucha importancia a la diversidad de los miembros dentro de un equipo de trabajo, es por eso que definieron los roles clave para alcanzar una alta efectividad:

- **Creador:** inicia las ideas creativas.
- **Promotor:** define las ideas cuando se han iniciado.
- **Asesor:** ofrece un análisis profundo de opciones.
- **Organizador:** promueve estructura.
- **Productor:** provee dirección y continuidad.
- **Controlador:** examina detalles y hace cumplir las reglas.
- **Conservador:** pelea las batallas externas.

- **Consejero:** promueve la búsqueda de mayor información.
- **Vínculo:** coordina e integra.

Por otra parte, Reza (2005) citando a Gutiérrez Ek (s/f) propuso las diez principales características que distinguen a los equipos exitosos:

1. Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas
2. Número reducido de personas
3. Organización y funciones definidas
4. Unicidad y totalidad
5. Compromiso personal
6. Límites y disciplina
7. Presencia de un vínculo interpersonal
8. Convergencia de esfuerzos
9. Aprovechamiento del conflicto
10. Conciencia de situación interna

Tal como lo demuestran todos los autores citados, el trabajo en equipo no es tarea sencilla, por eso es necesario evaluar sus ventajas y desventajas, Vecino (2008) propuso las siguientes:

Cuadro No. 10 Ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite que sea más fácil la consecución de objetivos. • Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros. • Agrega valor a los procesos. • Cada integrante puede poner al servicio del equipo sus competencias. • Permite compartir las metas y objetivos del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El tener que conocer e interrelacionarse con otros, a veces da origen a conflictos para algunos de los integrantes. • Puede diluirse la responsabilidad personal, al tomar al equipo como escudo frente a los resultados negativos. • Se dan problemas de comunicación y falta de asertividad que dificulta el avance del equipo (lentitud).

Elaboración para la investigación. Fuente: Vecino (2008)

Por otra parte, uno de los más grandes expositores sobre liderazgo, Maxwell (2003) estableció 17 leyes indiscutibles sobre el trabajo en equipo, debido a que está convencido de los beneficios que se obtienen cuando en conjunto se definen estrategias para alcanzar mejores resultados, estas leyes son:

1. Ley de importancia: considera que los grandes líderes han contado con equipos de trabajo que los apoyan constantemente, esto gracias a que consideran que el trabajo en equipo es el núcleo de todo logro.

2. Ley de todo el panorama: toma en cuenta que el “objetivo es más importante que el cargo” afirma que los logros individuales aumentan el ego y repercuten el cumplimiento de las metas, por lo que los miembros deben visualizarse como un verdadero equipo.

3. Ley del nicho: considera que todos los miembros del equipo tienen un lugar en el que ofrecen el mayor valor, es decir, que se deben identificar las virtudes de cada integrante para potencializarlas y ponerlas al servicio de los demás con el fin de alcanzar lo esperado o propuesto.

4. Ley del Monte Everest: el trabajo en equipos se vuelve más necesario a medida que aumenta el desafío.

5. Ley de la cadena: toma en cuenta que la fortaleza del equipo se ve afectada por el eslabón más débil.

6. Ley del catalizador: los equipos triunfadores cuentan con miembros que hacen que las cosas sucedan.

7. Ley de la brújula: establece que la visión les brinda dirección y confianza a los miembros del equipo.

8. Ley de la manzana podrida: las malas actitudes arruinan al equipo, cualquier rivalidad interna arruina todo el juego del equipo.

9. Ley de la confiabilidad: los integrantes del equipo deben ser capaces de contar los unos con los otros.

10. Ley del precio: se refiere a que los equipos no pueden alcanzar todo su potencial cuando no tiene la capacidad de pagar el precio, es decir, cuando no crean estrategias innovadoras.

11. Ley del marcador: el equipo puede encaminar su rumbo al éxito cuando se toma el tiempo de diagnosticar su situación actual.

12. Ley de la banca: considera que los grandes equipos deben contar con buenos sustitutos, es decir que deben formar a sus subordinados para que tengan la posibilidad de llegar a ocupar sus puestos en el futuro.

13. Ley de identidad: los valores organizacionales influyen y guían el comportamiento del equipo.

14. Ley de la comunicación: para crear cambios positivos en la organización se requiere comunicación efectiva, los miembros tienen que saber escuchar y hablar frente a los otros.

15. Ley del filo: la diferencia entre dos equipos igualmente talentosos está en el liderazgo y la ética.

16. Ley de la moral alta: implica pleno convencimiento de que se alcanzaran los objetivos y una actitud positiva para vencer los obstáculos que se presenten.

17. Ley de los dividendos: se refiere a que el éxito de los equipos no se logra de la noche a la mañana, requiere tiempo y dedicación, pero se alcanza cuando se invierte en él.

Para concluir, los equipos de trabajo son los generadores de logros en las empresas, por eso es importante conocer cómo es su comportamiento para que los esfuerzos de todos sean más efectivos.

Como se pudo establecer en la información presentada, conocer el papel que cada integrante desempeña en el equipo trae muchos beneficios, empezando por el autoconocimiento de las fortalezas y debilidades.

Dos de los puntos clave que se mencionaron son la complementariedad de los roles y la alineación con lo que se quiere lograr, esto coincide con una de las ideas que se planteó al inicio “todos pueden aportar”, lo importante es identificar la manera en que lo deben hacer utilizando las fortalezas de cada uno.

Lo que se busca en los equipos altamente funcionales cuando identifican sus roles, es que todos se conozcan y puedan ejecutar proyectos, asignando tareas a las personas indicadas de una manera pronta, sin roces o discrepancias.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se debe tomar en cuenta que los equipos están integrados por personas, las cuales tienen diferentes habilidades, formas de pensar, ideas, conductas, es por esto que es importante que en un equipo haya buena comunicación efectiva, mentalidad abierta y excelentes relaciones interpersonales.

Lo anterior se logrará si en la empresa se forman equipos en los que los trabajadores logren alinear sus objetivos con los de la organización y enfocar todos los esfuerzos para poder alcanzar la misión de la institución.

Dentro del equipo de trabajo existen diferentes roles, cada persona tiene uno distinto, esto es importante tener claro y establecido cual es el rol de cada uno de los miembros para que el equipo sea más funcional y eficiente.

Es importante conocer que cada miembro del equipo puede presentar más de un rol dentro del equipo, es por eso que es importante que se tengan bien definidos cual será el rol que cada persona tendrá dentro del equipo. Ya que cuando se tengan bien definidos los roles de cada uno será más sencillo reforzarlos y mejorarlos.

Toda empresa está constituida por personas quienes son parte de diferentes equipos dentro de cada área. Para que el equipo funcione de una manera eficiente siempre existirán diferentes roles que adoptan los miembros para que este funcione. Ante esta situación, la presente investigación plantea lo siguiente:

¿Qué roles desempeñan los miembros de un equipo de trabajo llamado VOE (Voz del Empleado) en una Institución Bancaria en Guatemala?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Identificar que roles desempeñan los miembros de un equipo de trabajo llamado VOE (Voz del Empleado) en una Institución Bancaria en Guatemala.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el rol que más desempeñan las personas que forman el equipo de trabajo llamado VOE en una institución bancaria en Guatemala.
- Establecer el nivel de correlación entre los roles de rendimiento, mantenimiento e individuales.
- Comparar si los roles que desempeñan los miembros del equipo de trabajo llamado VOE en una institución bancaria en Guatemala, tienen relación según su edad, género, estado civil, antigüedad laboral y nivel académico.

2.2 Variable de estudio

- Roles.

2.3 Definición conceptual

Roles

Hogg y Vaughan (2010) definieron los roles como patrones de conducta que distinguen diferentes actividades dentro de los equipos y que se interrelacionan para obtener un bien mayor.

2.4 Definición operacional

Roles

Para efectos del presente estudio, se definieron los roles como los papeles que desempeñan los trabajadores que forman parte del equipo de trabajo del llamado VOE (Voz del Empleado) en una institución bancaria. Estos roles serán determinados mediante la escala de autoevaluación de roles citada por Trechera (2004) que está conformada por tres secciones que presentan diferentes situaciones laborales, que los describen como:

- **Roles de rendimiento:** están directamente relacionados con los esfuerzos que los miembros del equipo hacen para asegurar el cumplimiento de los objetivos, aquí se resaltan factores como: la iniciativa, coordinación, elaboración, evaluación y pedir y dar información u opiniones.
- **Roles de mantenimiento:** están relacionados con la constitución del equipo como red de relaciones entre personas que buscan la supervivencia y perfeccionamiento del equipo. Están inmersos factores como: la conciliación, dominancia, participación, estimulación, apoyo, agresión, búsqueda de ayuda y aliento.
- **Roles individuales:** son conductas utilizadas por los miembros del equipo para tratar de satisfacer sus necesidades personales, que no poseen importancia (o son negativas) para el resto de los integrantes, estos obstaculizan el trabajo en equipo. Se hacen presentes factores como egoísmo, búsqueda de reconocimiento, presunción y agresión.

2.5 Alcances y límites

El alcance del presente estudio fue identificar los roles que desempeñan los miembros de un Equipo de trabajo llamado VOE (Voz del Empleado) en una Institución Bancaria en Guatemala.

Esta investigación abarco a 20 sujetos los cuales son de distintos departamentos, posiciones, de la institución bancaria entre las edades de 25 a 45 años, hombre y mujeres de diferente estado civil, nacionalidad, nivel académico. Por lo que los resultados sólo podrán ser comparables únicamente a otros equipos con características similares a los sujetos de estudio.

2.6 Aportes

La presente investigación busco identificar los roles de un equipo de trabajo llamado VOE, con el fin de que se puedan potencializar y alinear con los objetivos de la institución bancaria, así como fomentar un ambiente de trabajo positivo dentro de los equipos al determinar el papel que cada integrante regularmente desempeña.

Actualmente en Guatemala, el tema de roles en un equipo de trabajo en una institución bancaria no ha sido muy investigado, por lo que el principal aporte de este estudio será crear un antecedente valioso para este contexto social de los bancos en el país.

Esta investigación fue importante a la carrera de psicología industrial organizacional, ya que proporcionara datos acerca de las instituciones bancarias que no se conocen en el área de psicología industrial, ya que a nivel nacional son muy pocas las investigaciones que se tienen acerca de este tema.

El aporte a los sujetos de estudio es que cada uno de los involucrados va a poder tener identificado el impacto generado en el ambiente laboral, de sus roles y actividades dentro de su rol en la institución financiera.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para el desarrollo de la presente investigación se trabajó con la población de los sujetos que pertenecen a los equipos de trabajo llamado VOE (Voz del Empleado) en una institución bancaria en Guatemala, el cual es uno de los 5 bancos más fuertes y representativos de Guatemala. Su ingreso como institución bancaria a Guatemala fue en el año de 1990, está compuesto por 65 agencias bancarias en todo el país. Este está posicionado como tercero entre las 5 instituciones bancarias de más renombre en el país. Cuenta con 3628 colaboradores, sus valores son el servicio, la calidad, la lealtad, el respeto y la honestidad y su misión es ser el banco más reconocido a nivel mundial.

Se trabajó con la población del equipo de trabajo llamado VOE, el cual está conformado por 20 personas (5 de puestos oficiales y 15 no oficiales), de género masculino y femenino (65% mujeres y 35% hombres), comprendidos entre las edades de 25 a 60 años.

Los sujetos de estudio poseen un nivel de educación de diversificado y universitario, pertenecen a un nivel socioeconómico medio alto y tienen personal a su cargo.

3.1.1 Sujetos

Sujetos			
Equipo	Masculino	Femenino	No.
Puestos Oficiales	1	4	5
Puestos No Oficiales	6	9	15
Total	7	13	20

Edad	
Edad	No.
25-29	4
30-34	4
35-39	5
40-45	5
46-50	1
51-55	1
Total	20

Antigüedad en la Empresa	
Antigüedad	No.
1 año-4 años	8
5 años- 9 años	6
10 años - 14 años	5
15 años +	1
Total	20

Nivel Académico	
Nivel Académico	No.
Diversificado	4
Universitarios	12
Maestría	4
Total	20

Estado Civil	
Estado Civil	No.
Soltero	15
Casado	5
Total	20

3.2 Instrumento

Para fines de conocer los roles que desempeñan los miembros de los equipos de trabajo de los comités llamado VOE se utilizó la escala de autoevaluación de roles citada por Trechera (2004), la cual tiene como objetivo principal identificar los roles que están relacionados con el comportamiento en los equipos, estos son:

Roles	Descripción
Roles de rendimiento	Tienen relación con la tarea, producción u objetivo del equipo
Roles de rendimiento	Se orientan a la formación, supervivencia y perfeccionamiento del equipo.
Roles individuales	Varían según el comportamiento individual de cada sujeto en los equipos

La escala consta de 21 frases que resumen conductas en los equipos y presenta 6 opciones de respuestas que van desde no se da nunca hasta muy frecuente, su duración es de 15 minutos y está estructurada de la siguiente manera:

Ítems	Se refiere a
Del 1 al 7	Roles de rendimiento
Del 8 al 14	Roles de mantenimiento
Del 15 al 21	Roles individuales

Los roles que obtienen la puntuación más alta son los que predominan en los equipos.

3.3 Procedimiento

- Se solicitó permiso en la empresa para poder realizar el estudio.
- Se aplicó el instrumento a los sujetos de investigación seleccionados.
- Se obtuvo los resultados a través del instrumento aplicado.
- Se realizó un análisis estadístico para la interpretación de los resultados.
- Se elaboró las conclusiones y recomendaciones para que una vez definidos los roles, la empresa pueda definir planes de acción que contribuyan a hacer más efectivo el trabajo en equipo.

3.4 Diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (2007) esta “busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se estudie y analice, asimismo describe las tendencias de un grupo o población” (Página 46).

Para la metodología estadística se utilizarán las medidas de tendencia central y la desviación estándar, así como la t de student para establecer la diferencia de medias, todo esto con el apoyo de Microsoft Office Excel 2007 y otros programas estadísticos complementarios.

IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los 22 miembros del comité Voz del Empleado (34% hombres, 66% mujeres) de una Institución Bancaria en Guatemala, a partir de la escala de autoevaluación de roles citada por Trechera (2004), con la que se busca identificar los roles que desempeñan y predominan en estos equipos y establecer si hay relación según la edad, el género, el estado civil, antigüedad laboral y nivel académico.

Tabla 4.1 Resultados Rol Individual

Rol Individual	
Media	19.5
Mediana	16
Moda	7
Desviación estándar	11.3
Varianza de la muestra	127.79
Rango	35
Mínimo	7
Máximo	42
Suma	429
Cuenta	22
Coefficiente de Variación	57.95

La tabla 4.1 muestra las medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y las medidas de dispersión (desviación estándar, varianza y rango) del rol Individual. Se observa que la media se encuentra en un valor de 19,5. Sobre un máximo de 42. Y con una desviación estándar de 11.3 lo cual indica mayor dispersión o heterogeneidad de los datos de este rol, ya que el coeficiente de variación es elevado.

Asimismo, el puntaje mínimo obtenido en este rol fue 7 y el puntaje máximo fue 42.

Formula Coeficiente de variación
$$V = \frac{S}{\bar{X}} = \frac{11.3}{19.5} = 0.5795 * 100 = 57.95$$

Tabla 4.2 Resultados Rol Rendimiento

Rol Rendimiento	
Media	28.64
Mediana	29.5
Moda	24
Desviación estándar	6.3
Varianza de la muestra	39.67
Rango	20
Mínimo	19
Máximo	39
Suma	630
Cuenta	22
Coefficiente de Variación	22

La tabla 4.2 muestra las medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y las medidas de dispersión (desviación estándar, varianza y rango) del rol de rendimiento. Se observa que la media se encuentra en un valor de 28.64. Sobre un total de 42. Y con una desviación estándar de 6.30 lo cual indica menor dispersión o heterogeneidad de los datos de este rol, de acuerdo también al coeficiente de variación

Asimismo, el puntaje mínimo obtenido en este Rol fue 19 y el puntaje máximo fue 39.

Tabla 4.3 Resultados Rol Mantenimiento

Rol Mantenimiento	
Media	27.27
Mediana	27.5
Moda	28
Desviación estándar	6.46
Varianza de la muestra	41.73
Rango	27
Mínimo	15
Máximo	42
Suma	600
Cuenta	22
Coefficiente de Variación	23.69

La tabla 4.3 muestra las medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y las medidas de dispersión (desviación estándar, varianza y rango) del rol de mantenimiento. Se observa que la media se encuentra en un valor de 27.27. Sobre un total de 42. Y con una desviación estándar de 6.46 lo cual indica dispersión o heterogeneidad de los datos de este rol, de acuerdo también al coeficiente de variación.

Asimismo, el puntaje mínimo obtenido en este Rol fue 15 y el puntaje máximo fue 42.

Los valores de la correlación se consideran moderados.

Tabla 4.4 Correlación entre roles que desempeñan y la edad, antigüedad laboral y nivel académico

	Edad	Años trabajar	Académica
Rol Rendimiento	0.179	0.222	0.685
Rol Mantenimiento	-0.224	0.039	0.09
Rol Individual	-0.258	-0.264	-0.345

La tabla 4.4 se aprecia que la formación académica de los trabajadores tiene relación significativa con el Rol de Rendimiento, lo cual significa que aquellos trabajadores que tienen mayor nivel de formación académica muestran un rol de rendimiento más alto.

Y el valor de la correlación puede considerarse alto, por encontrarse arriba de 0.60.

Tabla 4.5 Correlación entre roles de rendimiento, mantenimiento e individual

	Rol Rendimiento	Rol Mantenimiento	Rol Individual
Rol Rendimiento	1		
Rol Mantenimiento	0.55	1	
Rol Individual	0.049	0.523	1

Esta tabla muestra que existe correlación estadísticamente significativa entre el rol de rendimiento y el rol de mantenimiento, lo cual quiere decir que aquellos colaboradores que presentan un rol de mantenimiento alto, también muestran un rol de rendimiento alto.

De igual forma se aprecia que existe correlación estadísticamente significativa entre el rol de mantenimiento y el rol individual, es decir que aquellos colaboradores con un puntaje alto en su rol individual también muestran un rol de mantenimiento alto.

Los valores de la correlación indican una relación moderada entre las variables. El valor mínimo de la correlación para ser estadísticamente significativa a nivel 0.05 es 0.423.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de conocer los resultados en el capítulo anterior, conviene hacer una comparación con estudios previos, esto con la intención de enriquecer la presente investigación y determinar con cuáles tuvo o no relación.

Los resultados permitieron determinar que tanto los miembros del comité llamado VOE manejan con mayor frecuencia roles de rendimiento (media 28.64) seguidos muy de cerca por los de mantenimiento (media 27.27); lo que indica, que no solo buscan el cumplimiento de los objetivos sino también el perfeccionamiento del equipo para mantener la armonía y favorecer el compromiso.

Lo anterior, coincide con el estudio realizado por Medina , que tenía como finalidad determinar la relación entre talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio de Maracaibo, Venezuela. Encontró que en los directivos destacaban en primer orden la definición de objetivos, seguido de la asignación de normas, comunicación, cohesión, liderazgo distribuido, interdependencia positiva y ambiente de trabajo armónico.

Del mismo modo, hay concordancia con la investigación llevada a cabo por Mantilla y García en el 2010, cuyo objetivo era explorar las competencias personales y conductas de los miembros de los equipos autodirigidos, propiciadoras de la cohesión grupal y generadoras de resultados altamente dirigidos. Concluyeron que en estos equipos el compromiso está relacionado tanto con el motivo de logro como con la flexibilidad y en la presente investigación se pudo observar que los sujetos frecuentemente se esfuerzan por asegurar el cumplimiento de las metas y muy pocas veces manejan roles individuales (media 11.29), por lo que puede considerarse que tienden a ser flexibles.

Asimismo, se pudo apreciar, que no hay relación más allá de la casualidad entre el género y los roles de rendimiento, mantenimiento o individuales. Tanto hombres como mujeres, constantemente prefieren

desempeñar papeles que implican dar ánimo a los demás, explicar mediante ejemplos, compartir resultados de experiencias de trabajo, definir la posición del equipo y proponer el ideal que deben seguir. Esto coincide con el estudio realizado por Godoy y Mladnic (2009), en el que se buscó analizar si los estereotipos y los roles de género afectaban la evaluación que recibía un hombre y una mujer gerente ya que ellos encontraron que no habían diferencias en las evaluaciones con relación al género de los participantes evaluados.

Siguiendo con el tema de género, el presente estudio sí difiere con la investigación realizada por Cacatzum (2007), en la cual se concluyó que el liderazgo femenino era nulo ya que pocas mujeres se atrevían a asumir roles de dirigencia y a desafiar los esquemas sociales, sin embargo, esto pudo deberse al contexto cultural de su muestra.

Lo mismo sucede, en el caso del estudio realizado por Wer en el año 2008, el cual tenía como finalidad, identificar cuáles eran los valores tradicionales que afectaban el rol de la mujer en la ciudad capital en el siglo XXI. La autora concluyó que a pesar de que a nivel laboral las mujeres cada vez están siendo más aceptadas por sus capacidades intelectuales y alcanzando niveles equitativos de desempeño que los hombres, siguen conservando valores tradicionalistas que las hacen identificarse como personas por su rol en la sociedad, en lugar de visualizarse como individuos con un yo que tiene necesidades y gustos propios.

Por otra parte, se pudo establecer que en el comité llamado VOE si hay correlación, y además fuerte, entre la antigüedad laboral y los roles de rendimiento, lo que significa que a más años de trabajar en la empresa hay mayor esfuerzo por asegurar el cumplimiento de los objetivos, esto, según Gazzera y Vargas (2009), viene a convertirse en un valor intangible para la institución, puesto que los directivos se están convirtiendo en una ventaja competitiva por la lealtad y los aportes que están generando a la empresa. Sin embargo, cabe mencionar que esto contrasta con el estudio que ellas realizaron en una empresa prestadora de servicios turísticos en Toluca,

México, porque en su caso concluyeron que los accionistas desarrollaban las actividades bajo una concepción tradicional de la administración que no les permitía potencializar sus capacidades y que por lo tanto, no contaban con una ventaja competitiva sostenible.

Con base en todo lo anteriormente planteado y siguiendo la propuesta realizada por Xunta de Galicia (2006) se podría decir que tanto el comité llamado VOE está desempeñando roles orientados hacia la tarea del equipo y hacia su constitución y mantenimiento, ya que frecuentemente están facilitando y coordinando sus actividades y fortaleciendo y regulando al equipo, por lo que tomando en cuenta también la propuesta de la Universidad de Salamanca (s/f) sobre las categorías de interacción, los dos equipos estarían ubicados principalmente en el área social positiva, ya que los roles que manejan con más frecuencia indican comunicación, evaluación e integración.

Asimismo, según los resultados obtenidos, se considera que tanto el comité llamado VOE se encuentran en la cuarta fase del proceso de formación de equipos de trabajo, llamada de realización o producción, que fue propuesta por Publicaciones Vertice (2008); ya que en los dos casos tienen definida su estructura y objetivos. Además, están materializando su energía en la ejecución de tareas y acciones de mantenimiento del equipo.

Podría decirse también, que son equipos de trabajo multidisciplinarios, según la teoría de Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), porque los sujetos tienen un mismo nivel jerárquico y pertenecen a diferentes áreas de la empresa, del mismo modo, como se ha mencionado anteriormente, la mayoría frecuentemente se esfuerzan por cumplir las tareas propuestas, porque están bien orientados hacia los roles de rendimiento.

Por lo anterior, se concluye que el estudio de los roles que manejan los miembros de los equipos es importante, porque permite evaluar el papel que están realizando para alcanzar lo propuesto por las empresas.

VI.CONCLUSIONES

- De acuerdo con los resultados obtenidos, se logró identificar que los roles que desempeñan los miembros de los comité llamado VOE están enfocados principalmente a asegurar el cumplimiento de objetivos.
- Se determinó que los roles que predominan en el comité son los de rendimiento, seguidos muy de cerca por los de mantenimiento. Asimismo, se estableció que muy pocas veces utilizan roles individuales.
- Se encontró que no hay relación más allá de la casualidad entre la edad, el género y el estado civil con los roles de rendimiento, mantenimiento y los individuales.
- Se estableció que es importante determinar los colaboradores que son de alto desempeño y definir cuáles son los pasos siguientes para estos colaboradores para poder permitirles el crecimiento profesional dentro de la institución.
- Por otra parte, se encontró que varios estudios coinciden en que los equipos de trabajo contribuyen a alcanzar metas dentro de las empresas; por lo tanto, la identificación de los roles que cada integrante desempeña es importante, porque permite conocer hacia donde están orientados, complementar sus fortalezas, trabajar en las áreas que necesitan ser reforzadas y organizarse para generar aportes más efectivos.

VII. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los resultados y las conclusiones a las que se llegó en el presente estudio se recomienda:

- Fomentar el trabajo en equipo en los miembros del comité, para aprovechar las fortalezas que tienen al manejar con más frecuencia roles orientados al rendimiento.
- Coordinar la realización de actividades de integración para los miembros del comité, ya que denotaron interés en mantener la armonía en sus equipos.
- Se debe seguir fortaleciendo a las personas que se determinen como alto potencial según sus roles, debido a que estas personas son las que logran poder liderar o guiar al equipo debido a lo bien que se desempeña en la institución.
- Desarrollar un programa de incentivos para quienes cumplan determinadas metas, con el fin de darles un reconocimiento por su compromiso, ya que como se apreció en el presente estudio, en los miembros del comité, mientras más años tenían de trabajar para la empresa, más se esforzaban por asegurar el cumplimiento de objetivos.
- Complementar la autoevaluación de roles con el método de la observación directa, con el fin de establecer si hay concordancia.

VIII. REFERENCIAS

- Bran, A. (2011), 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, Campus Centra, Guatemala.
- Cacatzum, J. (2007). Educación sistemática de la mujer y su rol en la sociedad. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Caldas, A., Castellanos, A., Hidalgo, M. y López, R. (2010). Formación y orientación laboral. Madrid, España: Editex.
- Cruz, M. (2008). El rol de la eficacia colectiva en el desempeño y bienestar de los trabajadores: Un estudio de caso en el sector de hostelería. Recuperado el 5 de marzo de 2011 de http://74.125.155.132/scholar?q=cache:nR0ldm16NxUJ:scholar.google.com/+rol+de+la+eficacia+colectiva+y+su+relaci%C3%B3n+con+el+desempe%C3%B1o+y+el+engagement+de+los+empleados&hl=es&as_sdt=0,5
- Currall, L. y Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. Recuperado el 05 de marzo de 2011 de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=14&sid=cb11bb91-61ef-2aa-be2d-67bda8cecf17%40sessionmgr13&vid=5>
- Gazzera, A. y Vargas, E. (2009). *El valor de los intangibles en las empresas prestadoras de servicios turísticos-caso hotelería en Toluca, México*. Recuperado el 5 de marzo de 2011 de http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S071864282009000100002&script=sci_arttext&tlng=es
- Girón, A. (2008). Influencia de un seminario de trabajo en equipo según la personalidad, en la mejora del clima laboral del departamento de recursos humanos de una empresa de telecomunicaciones. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala

- Godoy, L. y Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. Recuperado el 05 de marzo de 2011 de <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=111&sid=cb11bb91-61ef-42aa-e2d-67bda8cecf17%40sessionmgr13&vid=4&bdata=Jmxhb>.
- Gómez, T. (2008). Trabajo en equipo: una fuerza para el aprendizaje organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral. Recuperado el 12 de marzo de 2011 de <http://ebookbrowse.com/13-2648-pdf-d28594470>
- Hernández, A., Araya, C., García, J. y González, R. (2009). Leader charisma and affective team climate: The moderating role of the leader's influence and interaction. Recuperado el 05 de marzo de 2011 de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=17&sid=b8736e2a-6022-44d7-b91c-a6c5d3f4a7e1%40sessionmgr12&vid=9>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Hogg, A. y Vaughan, G. (2010). Psicología social. (5ta. Ed.) Ed. Médica Panamericana. Recuperado el 28 de febrero de 2011 de http://books.google.com/books?id=7crhnqbQIR4C&pg=PA295&dq=roles+de+grupos&hl=es&ei=jQdSTcfsGsSAIAfkps3ZCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&sqi=2&ved=0CC0Q6AEwAQ#v=onepage&q=roles%20de%20grupos&f=false
- Maldonado, A. (2010). Rol del docente y la asertividad. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Mantilla, M. y García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. Recuperado el 12 de marzo de 2011 de <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842010000100004&>

- Mapcal. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. España: Ediciones Díaz Santos.
- Maxwell, J. (2003). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Recuperado el 25 de abril de http://books.google.com/books?id=syj1GQv4D8C&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo+john+c.+maxwell&hl=es&ei=Oo6_TemSJ8nKgQfQkZ3MBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=falsemc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=zah&AN=50544912
- Medina, M. (2010). *Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo, Venezuela*. Recuperado el 12 de marzo de 2011 de http://74.125.155.132/scholar?q=cache:ech5Bwbdj68J:scholar.google.com/+Talento+humano+y+trabajo+en+equipo+del+personal+directivo+de+las+universidades+del+municipio+Maracaibo.+&hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0,5&as_ylo=2008
- Morales, A. (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 Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Publicaciones Vertice. (2008). *Coordinación de equipos de trabajo*. Recuperado el 24 de abril de 2011 de http://books.google.com/books?id=5qxlz7pCSDYC&dq=publicaciones+vertice+formacion+equipos&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Reina, M. (2010). *Dilemas de la alta gerencia corporativa en la conducción de programas de cambio de cultura organizacional*. Extraído el 12 de marzo de 2011 de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/564>
- Reza, J. (2005). *Equipos de trabajos efectivos y altamente productivos*. México: Editorial Panorama.

- Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R., y Jones, G. (2009). *Administración: un proceso competitivo*. (3a. ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, T. (2010). *El nivel de las competencias de trabajo en equipo, comunicación y tolerancia de los estudiantes de quinto bachillerato*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Rodríguez, V. y Álvarez, V. (2006). *Trabajo en equipo*. Recuperado el 25 de abril de <http://es.scribd.com/doc/5376276/MODELO-ROLES-EQUIPOBELBIN>
- Ross, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en los comportamientos*. Recuperado el 05 de marzo de 2011 de www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX.../jarg1de1.pdfscript=sci_art_text
- Santizo, M. (2011). *Rol de trabajo que desempeñan los integrantes de un grupo de cultura de servicio de la Universidad Rafael Landívar'*, Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala.
- Trechera, J. (2004). *Como gota de agua*. España: Desclée de Brouwer, S.A. Universidad de Salamanca. (s/f). *Roles (funciones o papeles)*. Recuperado el 25 de abril de <http://web.usal.es/~ggdocal/Roles.htm>
- Vecino, J. (2008). *Importancia del trabajo en equipo en la organización*. Recuperado el 24 de abril de 2011 de http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion
- Wer, J. (2008). *Los valores tradicionales que afectan el rol de la mujer en la actualidad*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Xunta de Galicia. (2006). *Personal laboral*. Madrid, España: Eduforma.
- Yax, M. (2006). *Estructura organizacional y su efecto en el trabajo en equipo de las grandes y medianas empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango*.

Anexos

ANEXO 1

Ficha Técnica	
Nombre	Escala de Autoevaluación de Roles
Autores	Citada por José Luis Trechera (2004)
Objetivo	Identificar los roles relacionados con el comportamiento en los equipos.
Que Mide	<p>Roles de rendimiento: Tienen relación con la tarea, producción u objetivo del equipo.</p> <p>Roles de mantenimiento: Se orientan a la formación, supervivencia y perfeccionamiento del equipo.</p> <p>Roles individuales: Varían según el comportamiento individual de cada sujeto en los equipos.</p>
Reactivos	<p>Roles de rendimiento: Preguntas del 1 al 7.</p> <p>Roles de mantenimiento: Preguntas del 8 al 14.</p> <p>Roles individuales: Preguntas del 15 al 21.</p>
Administración	Individual o colectiva
Duración	15 minutos máximo
Aplicación	Aplicado a cualquier persona en el ámbito laboral
Material para la aplicación	Hoja de respuestas para marcar la opción que considera le identifica mejor en cada ítem

ANEXO 2

ANEXO 2

Escala de Evaluación de Roles

Edad	Años de trabajar en la empresa	Género	
		Masculino	Femenino
Estado Civil		Miembro (a) del Comité	
Soltero (a)	Casado (a)	Ejecutivo	Operativo
Formación Académica			
Básicos	Diversificado	Universitaria	

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de frases, de las cuales, debe marcar con una "X" la opción que resume la conducta que usted manifiesta en su equipo de trabajo (comité ejecutivo/operativo) tomando en cuenta lo siguiente:

1= No se da nunca	2= Muy pocas veces	3= Algunas veces	
4= Algo más frecuente	5= Frecuente	6= Muy frecuente	

Frases		Frecuencia					
		1	2	3	4	5	6
01	Cuando estoy en las reuniones de comité, apporto ideas nuevas.						
02	Solicito información y opiniones de mis compañeros.						
03	Comunico mis ideas.						
04	Como experto en mi área, comparto con mis compañeros los resultados de mis experiencias de trabajo.						
05	Defino la posición del equipo ante los objetivos (conozco y establezco como nos encontramos en cuanto al cumplimiento de metas).						
06	Cuando mis compañeros no entienden mis ideas se las explico de nuevo por medio de ejemplos o comparaciones para que no queden dudas.						
07	Coordino la realización de proyectos asignándoles actividades específicas a mis compañeros.						
08	Facilito la participación de los otros, los motivo a que den sus opiniones, inicio el intercambio.						
09	Les doy ánimo a los demás, les manifiesto mi adhesión (lealtad) y afecto, los comprendo y los acepto, soy cordial.						
10	Propongo el ideal al que el equipo debe encaminar sus esfuerzos.						
11	Armonizo (ayudo a resolver) las diferencias entre mis compañeros.						
12	Observo a mi equipo y luego hago comentarios con otros sobre cómo se encuentra el mismo.						
13	Busco y favorezco los compromisos, admito mis errores.						
14	Prefiero seguir a los demás por mi voluntad, mi participación es pasiva pero doy mi parecer en las decisiones.						
15	Manifiesto abiertamente mi falta de interés hacia las reuniones y mis compañeros, les hago bromas sarcásticas.						
16	Tiendo a dominar al equipo, trato de imponer mi autoridad.						
17	Confronto sin motivo al equipo o alguno de mis compañeros (no me caen bien los otros).						
18	Durante las reuniones me esfuerzo por ser el centro de atención de mis compañeros.						
19	Me resisto a dejar de hablar sobre problemas ya resueltos, estoy siempre en la oposición.						
20	Me aboco a mis compañeros para tomar decisiones, porque me siento inseguro o porque me subestimo.						
21	Utilizo al equipo como auditorio para exponer mis sentimientos o ideas.						