

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

**"CUALIDADES QUE MÁS DESTACAN EN JUGADORES DE EQUIPO EN EL PERSONAL
OPERATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE ALUMINIO."**
TESIS DE GRADO

JENNIFER ALEJANDRA VELASQUEZ MORALES
CARNET 10157-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2015
CAMPUS CENTRAL

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

"CUALIDADES QUE MÁS DESTACAN EN JUGADORES DE EQUIPO EN EL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE ALUMINIO."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

JENNIFER ALEJANDRA VELASQUEZ MORALES

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

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

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: 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

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

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

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. JOSÉ ROBERTO ARRIAZA CASTRO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ALEJANDRO JOSE MENA BARRIOS

Guatemala 27 de Noviembre, 2015

**Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Presente**

Por medio de la presente, hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de asesorar el proyecto de tesis titulado "Cualidades que más destacan en jugadores de equipo en el personal operativo de una empresa dedicada a la venta de productos de aluminio", de la alumna Jennifer Alejandra Velásquez Morales, carnet No. 1015711, estudiante de la carrera de Psicología Industrial con énfasis Organizacional.

A mi criterio el trabajo realizado llena todos los requisitos metodológicos y de contenido que exige la Universidad Rafael Landívar, previo a otorgar el grado académico correspondiente, por lo que solicito le sea asignada fecha y terna para la evaluación privada de tesis.

Agradeciendo la atención a la presente, me suscribo.

Atentamente,



**Lic. José Roberto Arriaza Castro
Código de Catedrático 24911**



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JENNIFER ALEJANDRA VELASQUEZ MORALES, Carnet 10157-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05509-2015 de fecha 8 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"CUALIDADES QUE MÁS DESTACAN EN JUGADORES DE EQUIPO EN EL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE ALUMINIO."

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 9 días del mes de diciembre del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

ÍNDICE

RESUMEN

I. INTRODUCCION	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
2.1 Objetivos	28
2.1.1 Objetivo General:	28
2.1.2 Objetivos específicos:	28
2.2 Elemento de estudio:	29
2.3 Definición de unidad de análisis	29
2.3.1 Definición Conceptual:	29
2.3.2 Definición Operacional:	29
2.4 Alcances y Limites:	31
2.5 Aporte:	32
III. MÉTODO	33
3.1 Sujetos	33
3.2 Instrumento	35
3.3 Procedimiento	38
3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	39
IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	40
V. DISCUSION DE RESULTADOS	63
VI. Conclusiones	67
VII. Recomendaciones	70
VIII. REFERENCIAS	72
ANEXOS	

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación de tipo descriptivo, se tuvo como objetivo identificar la cualidad más relevante en jugadores de equipo de una empresa importadora de aluminios ubicada en la ciudad capital. Para realizar este estudio, se abordó a un grupo de cincuenta y ocho sujetos que tenían un puesto operativo dentro de una empresa importadora de aluminios establecida en Guatemala. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario, elaborado por la autora, con base a las diecisiete cualidades como jugadores de equipo propuestas por Maxwell (2010). El instrumento fue conformado por 51 preguntas cerradas que abarcaron una serie de indicadores a evaluar. Mediante la aplicación del instrumento se procuró determinar el nivel de la cualidad más y menos relevante como jugador de equipo y también establecer el nivel general de cada una de las diecisiete cualidades evaluadas.

Los resultados demostraron que la cualidad más relevante para los encuestados es *“práctica del mejoramiento personal”* mientras que la cualidad menos relevante es *“Orientado a soluciones”*; en general las cualidades se posicionaron en el rango medio y alto. Los resultados de igual manera evidenciaron que la mayoría de los colaboradores del área operaria se ven como empleados que poseen un nivel alto de las cualidades necesarias para ser jugadores de equipo. Finalmente, se recomendó implementar más programas de capacitación constantes en diferentes temas que refuercen sus conocimientos sobre cómo ser mejores jugadores de equipo y aplicarlos a la empresa, asimismo actividades o charlas motivacionales que les permita mantener el buen clima laboral como el que ya cuentan.

I. INTRODUCCION

Hoy en día, las empresas necesitan de diversos factores para llevar a cabo el trabajo con éxito, uno de estos factores es el trabajo en equipo. Esto requiere de mucha capacitación al personal, dedicación y empeño para que esto se lleve a cabo. Las empresas invierten en técnicas de ventas o productos para que sus finanzas no se vean afectadas y el trabajar en equipo puede llegar a incrementar estos factores ya que todos trabajan con un mismo objetivo en común. Mantener un ambiente y clima laboral adecuado y cómodo para el personal influye para que ellos puedan trabajar bien y dar lo mejor de ellos.

Las organizaciones tienen como responsabilidad, informarles a sus empleados cuáles son sus metas para que todos vayan guiados en la misma línea de trabajo y así poder llevar al éxito a la empresa. Los encargados de cada área dentro de una organización son los principales responsables para que el trabajo en equipo se lleve a cabo y así poder mantener un control sobre sus objetivos alcanzados. Con el afán de demostrar cualidades que un trabajador debe de poseer para poder trabajar en equipo, se realizó la presente investigación cual se ha enfocado en el área operativa de una empresa dedicada a la venta de productos de aluminio de la ciudad de Guatemala.

En este estudio se describen las cualidades esenciales que un jugador de equipo debe de poseer dentro de una empresa. Dado a la importancia del tema, es relevante conocer la percepción de diversos autores sobre dicha temática. A continuación se presentan estudios previos los cuales abordan el tema dentro de Guatemala.

Inicialmente, se mencionará a Martínez (2003), en su investigación cualitativa, tiene como objetivo evaluar el tipo de estructura y relación entre los departamentos de ventas y mercadeo que posee una empresa multinacional que se dedique a la distribución de productos, y analizar qué aspectos pueden mejorar para aprovechar al máximo el recurso humano y económico de la misma y con esto poder aumentar su nivel de ventas. A partir de los resultados, concluyeron que la relación que existe entre los departamentos no es la adecuada para optimizar recursos humanos y económicos. Por lo tanto no aumentará su nivel de ventas al máximo, si no

se adopta una postura para reestructurar la relación entre dichos departamentos. El autor recomendó reestructurar el tipo de relación existente entre los departamentos de ventas, mercadeo, trademarketing y planificación, para poder optimizar los recursos humanos y económicos de la empresa.

Así es como Reyes (2005) en su investigación cuantitativa, utilizando el método científico se planteó como objetivo determinar si proponer la capacitación a jefaturas de mandos medios en administración de Recursos Humanos puede aumentar la eficiencia técnica y el trabajo en equipo en Sime S.A. La investigación se inició con la realización de entrevistas con las gerencias de cada área de la empresa, en donde se planteó la problemática. En la misma entrevista se solicitó el beneplácito de cada gerencia y el de gerencia general para la realización de la investigación, así como insumos de información y apoyo a la misma. Como método de recopilación de datos se utilizó un diagnóstico de necesidades de capacitación en el cual a partir de los resultados se concluyó que todos los mandos medios en la actualidad no llenan el perfil deseado por la empresa, en donde se incluyen funciones de recursos humanos, existen brechas entre el ideal y el actual en especial en la estructura de trabajo en equipo e identificación de del trabajo. El autor del estudio recomendó un plan de capacitación integral y sistemático a los mandos medios de Sime S.A. en las funciones de recursos humanos priorizando de forma inmediata las áreas de generación, estructuración y mantenimiento de equipos de trabajo y de identificación, evaluación y apoyo al trabajo de sus subalternos, para elevar la eficiencia técnica laboral de la parte operativa de la organización.

De igual forma, López (2013) quien en su investigación de tipo descriptivo utilizó métodos de medición cualitativos (entrevistas) y cuantitativos (cuestionarios), tuvo como objetivo establecer las condiciones básicas para que exista trabajo en equipo a través de las diferentes tácticas de cada estrategia durante el año 2013 y con ello disminuir las problemáticas encontradas en el diagnóstico realizado en los diferentes departamentos del Hotel Pan American. Para dicha investigación se utilizaron cuestionarios y observaciones que se elaboraron tomando en cuenta aspectos del trabajo en equipo así como: objetivos en común, liderazgo, cohesión, comunicación y confianza, en dicho cuestionario se utilizó una escala de siempre, regularmente y nunca las cuales se aplicaron a los 50 empleados que trabajan en el hotel. Los resultados

demonstraron que el factor que obtuvo un mayor promedio de respuestas negativas por parte de los trabajadores fue el de objetivos en común con treinta y un personas. En cuanto a la comunicación y el liderazgo con 24 y 27 respectivamente, la cohesión y la confianza se encuentran en un total de 29 y 24 colaboradores. Estos datos reflejan deficiencias en los factores que contribuyen a que exista trabajo en equipo ya que provocan individualismo y ambiente tedioso en diferentes áreas. A partir de los resultados se concluye que los jefes de diferentes departamentos del hotel no tienen un verdadero liderazgo ya que existe distanciamiento, falta de apoyo, desmotivación y desconfianza en la relación de jefe-subordinado, lo que ha ocasionado bajo desempeño de los trabajadores al no creer en el trabajo en equipo y poco alcance en los objetivos establecidos. El autor del estudio recomendó aprovechar al máximo estrategias de comunicación, unión y trabajo en equipo para poder mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa.

Por otra parte, De la Peña (2014) en su investigación de tipo descriptiva, tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre los valores laborales y el trabajo en equipo dentro de los colaboradores de la empresa CONSTRUFACIL. En dicha investigación se utilizó como instrumento una prueba estructurada con 6 ítems de pregunta abierta, la muestra se estableció con 35 sujetos, trabajadores de la empresa con edades entre 19 y 35 de ambos sexos con diversidad de culturas, estado civil, académico y de diferentes puestos de trabajo. Los resultados obtenidos en dicha investigación determinaron el nivel de correlación interna de los valores laborales. Esto significa que sí existe una correlación estadísticamente significativa entre los valores laborales y el trabajo en equipo , ya que sí tienen conocimiento de los valores pero poseen mucha dificultad para ponerlos en prácticas ya que con frecuencia no se respeta la jerarquía de mando lo que da lugar a quebrantar las relaciones interpersonales y desunión en los equipos de trabajo por lo tanto el autor recomendó que se deben de impartir capacitaciones a los colaboradores para fortalecer el trabajo en equipo y mejorar el ambiente laboral.

Para finalizar, Ulín (2014) en su tesis de tipo descriptiva, tuvo como objetivo determinar si las empresas de financiamiento utilizan el trabajo en equipo para el desarrollo de las actividades laborales entre sus trabajadores. Para esto se tomaron en cuenta las cinco empresas que prestan el servicio de financiamiento en la ciudad de Totonicapán conformados por

secretarias, asistentes crediticias, asesoras de crédito, analistas de crédito y los gerentes y jefes de agencia, tomando en cuenta la totalidad de los trabajadores que integran estas empresas con edades de 18 a 46 años de ambos sexos, dando un total de 25 personas. El instrumento utilizado al recopilar datos fue compuesto de 2 boletas: una de entrevista y otra de observación. Dicha investigación da como resultado que el personal observado y encuestado dice saber que es trabajar en equipo pero esto no se cumple a cabalidad ya que no cuentan con lineamientos específicos para hacerlo, ni una estrategia básica promovida por organizaciones financieras, esto hace que se atrasen en su desarrollo empresarial. Con base en los resultados se concluyó en que los gerentes y jefes saben que deben de implementar más el trabajo en equipo dentro de las organizaciones pero no logran establecerlo, por lo que el autor del estudio recomendó establecer lineamientos para trabajar en equipo y ponerlo en práctica dentro de las empresas.

De igual manera abordando el mismo tema, se encuentran autores internacionales los cuales brindan información importante de lo que es el trabajo en equipo, entre las investigaciones más destacadas están las siguientes:

Para principiar, García (2000) en México, realizó una investigación para determinar la metodología, las características, los problemas, el desarrollo, el comportamiento y las etapas para la formación de equipos de trabajo, así mismo lo que requieren para lograr los beneficios que estos pueden otorgar dentro de las organizaciones y la selección adecuada para formar un equipo de trabajo. Se utilizó como método para recopilar datos, un cuestionario el cual fue aplicado al personal de la empresa maquiladora “Confecciones de Nueva Rosita”. Dicha empresa se dedica a la manufactura y ensamble de ropa con aproximadamente 900 empleados del área de STAFF (personal de confianza) que son los empleados con puestos claves como los gerentes, supervisores, coordinadores y auxiliares y es con ellos en donde se inicia la formación de equipos de trabajo. El cuestionario fue importante para determinar la manera en que ellos trabajan por individual y que es lo que aportan para tener un buen trabajo en equipo. Como resultado se obtuvo que los trabajadores de la jornada matutina aportaban de 15 a 20 minutos de su operación para dejar preparados los materiales y el lugar para el próximo turno, esto le ahorra al siguiente grupo unos 30 minutos de tiempo de trabajo por empleado, así mismo se logró identificar la personalidad que tiene cada uno de los empleados y esto ayudo a determinar

el tipo de persona que podría ser parte de cierto grupo de trabajo o realizar un cambio por parte de la gerencia para poder formar equipos de trabajo más productivos dentro de la empresa. El autor del estudio recomendó enfocarse en evaluar el tipo de liderazgo que cada empleado podría tener en los grupos de trabajo.

Por otro lado, Delgado (2003) realizó una tesis de tipo descriptivo en España, que tuvo como objetivo explicar el éxito de los grupos, cómo deben relacionarse las características de diseño para garantizar buenos resultados del equipo y cómo se deben canalizar los procesos a través de un ajuste coherente para que incidan en unos resultados de grupo positivos. Para dicha investigación se utilizó el cuestionario como instrumento, la cual se solicitó una muestra de 89 grupos de personas en las que oscilaban entre 5 a 70 personas por grupo. A partir de los resultados, se llegó a la conclusión que cada persona tiene diferentes ideologías y roles dentro del grupo de trabajo pero al trabajar por un mismo objetivo se logra la unión del trabajo en equipo; asimismo, el autor recomendó profundizar en explicar la eficiencia de los grupos organizativos y tomar en cuenta otros factores de contexto además de las tareas y otros factores estructurales y de proceso.

Por otra parte, Ros (2006) realizó una tesis de tipo cualitativo en España, la cual tuvo como objetivo comprender de forma más amplia los comportamientos de rol, que tan ampliamente los teóricos han discutido en sus investigaciones y que han relacionado con la eficiencia de los equipos. En dicha investigación se realizaron diferentes observaciones en distintos momentos en las que se veía involucrada la dinámica de trabajo en equipo, los resultados que obtuvieron fueron las descripciones que posee cada persona con cierto rol asignado dentro del grupo, tales como: cerebro creativo, especialista, coordinador, cohesionador, impulsor, implementador, investigador de recursos, finalizador, monitor evaluador. Luego de diferentes observaciones, el autor concluyó en que para dar respuestas a las numerosas exigencias de un entorno cambiante (globalización de los mercados, mayor exigencia de los clientes, mayor competencia, ciclos productivos más cortos y flexibles, aumento de los intangibles), las organizaciones actuales se ven en la necesidad, de adaptar sus estructuras, reformulando constantemente su diseño inicial (unipersonales, divisional, matricial) para dar

respuesta a esas exigencias. Dicho autor recomendó trabajar para investigar cuales de estos comportamientos formulados en la investigación, resultan más eficaces para el trabajo en equipo.

Por su parte, Cárdenas (2010) realizó una investigación de tipo cualitativo de nivel explicativo y diseño experimental en Perú, en la que deseaba comprobar si el uso de la metodología de capacitación organizacional basada de manera proporcional en exposiciones y dinámicas lúdicas formativas mejora la autopercepción de desempeño en las dimensiones del trabajo en equipo de los equipos de trabajo. Para esta investigación realizó una intervención y observación por medio de un taller lúdico con temas relacionados al trabajo en equipo, en dicho taller se convocaron a 30 colaboradores al azar, dividiéndolos 15 como grupo control y 15 como grupo experimental, posteriormente se les aplicó un test para comparar resultados con el que se realizó previamente del cual se pudo concluir a partir de los resultados que no se vio alterado el trabajo en equipo que ya cuenta la organización ya que esto únicamente aumentó sus conocimientos y experiencias. En la investigación se sugiere finalizar el proceso de capacitación para incluir necesidades educativas y de formación inicial.

Finalmente, León (2013) realizó una investigación de tipo explicativo, descriptivo y estudio de caso en Colombia, cual tuvo como objetivo identificar los aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional en la empresa del sector financiero Bancolombia Arauca. Se aplicaron cuestionarios de 20 ítems cada uno, así como también se realizaron entrevistas a 18 empleados del sector financiero. Dicha metodología dio como resultado que los empleados poseen un ambiente organizacional de un grupo de trabajo determinado por la conducta de los líderes del grupo constituyendo relación de confianza y apoyo en sus equipos de trabajo creando gente competitiva y comprometida con desempeños excelentes para lograr que la organización evolucione bajo una visión de vanguardia poniendo en práctica el trabajo en equipo. En la investigación se concluyó con que el factor más importante dentro de un grupo de trabajadores es la comunicación, ya que es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan. El autor del estudio recomendó realizar continuamente capacitaciones a los niveles directivos y jefes inmediatos con

respecto a los estilos de liderazgo y la importancia de generar un ambiente de trabajo agradable, fomentando el trabajo en equipo.

Para concluir, en las investigaciones tanto nacionales como internacionales, se mencionan diferentes factores que influyen al momento de trabajar en equipo y como se ven en la necesidad de aportarlos en diferentes áreas de las empresas. Con los estudios anteriormente mencionados, se puede observar la importancia que hoy en día tiene el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, así como contar con personal altamente capacitado y con cualidades que destaquen el deseo de lograr el éxito, logrando alcanzar los objetivos en común con su grupo de trabajadores dentro de la empresa para la que laboran.

A pesar de los estudio realizados, hay muchos más aspectos que se tienen que tomar en consideración para poder entender el tema. Con el fin de poder profundizar más en el contenido, a continuación se expondrán las principales posturas de autores que han abordado la temática del trabajo en equipo.

Trabajo en Equipo

Toda organización y empresa necesita que sus objetivos y metas se cumplan con éxito sin necesidad de invertir muchos recursos y tiempo dentro de la organización, es por ello que es tan importante tener que implementar el trabajo en equipo con personas altamente efectivas para que los procesos empresariales se logren con éxito. Para esto es necesario tener un equilibrio entre las actividades y atribuciones cotidianas que tiene asignado cada trabajador con el trabajo en equipo que debe de lograr.

Por su parte, Wexley y Yukl (1990) describieron que un grupo es una colección de personas que interactúan entre ellas regularmente durante un periodo y se perciben a ellas mismas como mutuamente dependientes con el cumplimiento de metas en común.

Por su lado, Salas, Dickinson, Converse y Tannenbaum, citados por Alcover, Moriano, Segovia y Catisano (1992), definen a un grupo de trabajo como un conjunto de dos o más personas a quienes se les asignan roles o atribuciones específicas de su área para alcanzar las metas y objetivos en común en un plazo determinado.

Urcola (1998), define equipo de trabajo como un conjunto de personas organizadas con un fin común. Un conjunto de personas no es equipo si no tienen objetivos y metas trazadas con un resultado en común.

Es así como Maxwell (2002) indica que para formar jugadores efectivos para un trabajo en equipo se deben de contratar personas proactivas y con mentalidad de campeones pero también es posible poder capacitar a los trabajadores que ya laboran en una empresa.

Por otro lado, Carrascosa (2011) indica que un jugador no tiene por qué llegar a ser un “equipo”; hay muchos equipos que no funcionan como tales, que no se extienden más de ser un grupo de buenos profesionales, el talento se puede encontrar también individualmente y no siempre se llega al éxito únicamente por medio de un grupo de trabajadores pero el equipo se ve en la necesidad de crearse cuando todos establecen sus mismos objetivos para la organización.

Carrascosa menciona que es necesario contar con un buen grupo que guie a los líderes profesionales ya que sin esta guía es difícil alcanzar los objetivos trazados.

Ventajas e inconvenientes de trabajo en equipo

Palomo (2000) comenta que cuando las personas se comprometen a actuar de una manera determinadas, su decisión se ve fortalecida por el conocimiento de que los demás están comprometidos de una manera muy similar, asimismo afirma que existen ventajas del trabajo en equipo como organización y como persona individual, la cual los divide de la siguiente manera.

Como Organización:

- Mayor nivel de productividad.
- Comunicación más eficaz.
- Mayor compromiso de los objetivos.
- Los equipos son flexibles.
- Mejora el clima laboral.
- Mayor éxito en tareas complejas.
- Facilita la dirección, control y supervisión.
- Proporciona a sus miembros una dimensión social nueva.

- Favorece la integración de nuevos miembros.
- Facilita la coordinación.
- Mejora la satisfacción.

Como Individuo:

- Satisface la necesidad de afiliación.
- Aumenta la seguridad personal.
- Facilita el desarrollo personal y profesional.
- Estimula la creatividad y la innovación.

Por su lado, Foster (s. f.) consultor y analista estratégico empresarial menciona en su artículo electrónico que los sistemas de trabajo en equipos presentan una serie de ventajas e inconvenientes:

Ventajas:

- Mayor nivel de productividad tanto a nivel individual como de grupo.
- Mayor nivel de compromiso con los objetos del grupo.
- Facilidad para afrontar con éxito tareas complejas.
- Se maneja el clima laboral y se facilita las labores de control y supervisión de trabajo.
- Los sistemas de comunicación son más directos y reduce el miedo a opinar.
- A nivel individual se facilita el desarrollo personal, se estimula la creatividad y se aumenta la seguridad personal.
- Es más fácil coordinar los objetivos de los distintos grupos de la organización.
- Incrementa el desarrollo personal, estimulando la creatividad y la seguridad.

Inconvenientes:

- El trabajo en equipo consume más tiempo en coordinación de actividades.
- Los individuos como grupo pueden ser más fáciles de controlar y manipular.
- Ase pueden desarrollar situaciones de rechazo para ciertos individuos que no se desea que formen parte del grupo.

Asimismo, Fernández (2010) describe el sistema de trabajo en equipo como algo que provoca un cambio en las actitudes de los trabajadores con relación a la responsabilidad, control y variedad de trabajo o tareas que ejecutan. En definitiva el trabajo en equipo es un instrumento que puede lograr motivación y la participación del trabajador, al mejorar sus condiciones de trabajo y hacerle asumir un papel más relevante en la fabricación. Entre las principales ventajas del sistema de trabajo en equipo cabe mencionar las siguientes:

- Preffer (como se citó en Fernández, 2010), menciona que conduce a una mejora en la productividad de los trabajadores. Las empresas basadas en equipos logran hacer sentir a todo su personal que es el responsable del funcionamiento y del éxito de la misma, no solo unos cuantos gerentes en posiciones jerárquicas. Este sentido de la responsabilidad estimula una mayor iniciativa y un mayor esfuerzo por parte de todos los involucrados.
- Facilita el aprendizaje y adquisición de habilidades y destrezas para desempeñar más de una tarea. Sus miembros aprenden acerca de la empresa y de sí mismos para aprender nuevas habilidades y estrategias de desempeño. Los miembros del equipo pueden proporcionar retroalimentación entre ellos e identificar oportunidades de desarrollo personal para capacitar a los compañeros.
- Contribuye a una mayor identificación de los trabajadores con las tareas que realizan y potencia el compromiso y la implicación del trabajador con la organización. De esta manera se incrementa la motivación y satisfacción en el trabajo.
- Es más rápido y flexible a la hora de detectar deficiencias y solucionar problemas que bajo los sistemas tradicionales, basados en el trabajo individual. En un entorno de equipo, cada miembro puede trabajar sobre las ideas de los demás, especialmente si se los ha formado en procesos colectivos de solución de problemas.
- Satisfacer la necesidad de interacción social y pertenencia, además de brindar un trabajo estimulante. Los equipos participativos aminoran el aburrimiento y a menudo intensifican la sensación de dignidad y de autoestima.

- Cuando hay cohesión grupal, la presión social puede ser importante para motivar el desempeño individual.
- La organización se beneficia porque los grupos tienen más recursos totales como las habilidades, talento, información y energía que los individuos que les permiten desempeñar tareas complejas.
- Cuando los miembros del equipo intercambian conocimientos e ideas, constituyen un importante catalizador para estimular la creatividad en la organización.
- Ayudan a socializar a los miembros nuevos, a controlar el comportamiento de sus integrantes y facilitar el desempeño de la organización, la innovación y el cambio.
- Los miembros de los equipos realizan buena parte del trabajo en equipo que con anterioridad realizaban los supervisores, por lo que la organización se vuelve más plana.
- Reduce el tiempo que una empresa tarda en responder a las necesidades de los clientes. Cuando los equipos se organizan alrededor de procesos de negocios importantes, el tiempo para completar los procesos puede reducirse en gran medida.

Preffer (como se citó en Fernández, 2010), afirma que en las ventajas que incorpora, también se observan los siguientes obstáculos y problemas para la implementación del sistema de trabajo en equipo en las empresas:

- La autorregulación del trabajo ocasiona un aumento de la responsabilidad de los trabajadores en el desempeño de sus funciones. Algunos trabajadores rechazan esta responsabilidad ya que tienen miedo a equivocarse y tener que asumir las consecuencias de los errores cometidos.

- La simplificación de la estructura jerárquica, reduciendo categorías, provoca que algunas personas sean clasificadas automáticamente en categorías diferentes a las que mantenían hasta un momento. Asumir y realizar grandes cambios supone un gran esfuerzo por parte de todo el personal.
- La necesidad de polivalencia provoca la oposición de aquellos trabajadores que llevan años en la empresa realizando una tarea o función concreta y que con el nuevo sistema de trabajo deben de someterse a intensos procesos de formación con el fin de dominar varias tareas sin recibir a cambio una compensación directa. A veces puede que sean incapaces de aprender las nuevas habilidades.
- El control del rendimiento del equipo ocasiona el traslado parcial del papel de control del supervisor a los propios trabajadores. El actuar como controladores de sus compañeros es uno de los principales argumentos esgrimidos por los que los trabajadores y los sindicatos para oponerse al sistema de trabajo en equipo.

Grupos en comparación con equipo de trabajo

Urcola (1998), comenta que existe gran diferencia cuando se trata de definir a un grupo de trabajo o a un equipo de trabajo. Establece las diferencias de la siguiente manera:

Grupo:

- Cada uno va a lo suyo.
- Son independientes.
- Responsabilidad individual.
- Control individual.
- Jefe: Enfoque colaborador.

Equipo:

- Tienen un objetivo en común.
- Son interdependientes.
- Responsabilidad individual y colectiva.
- Control individual y colectivo.
- Jefe: Enfoque equipo.

Katzenbach (1987), menciona que no todos los grupos son equipos, se hace la diferencia de la siguiente manera:

Grupo:

- Líder fuerte y con una orientación clara.
- Responsabilidad individual
- El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia.
- Productos de trabajo individuales.
- Realiza reuniones eficientes.
- Mide su eficacia indirectamente a través de la forma en la que influye en los demás.
- Debate, decide y delega.

Equipo:

- Liderazgo compartido.
- Responsabilidad individual y colectiva.
- El equipo tiene un propósito específico con el que debe de cumplir.
- Productos de trabajo colectivos.
- Alienta el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas.
- Mide el desempeño de manera directa evaluando los trabajos de producto colectivo.
- Debate, decide y realmente realiza un trabajo en común.

Los grupos de trabajo son eficaces en las organizaciones grandes, donde prevalece la responsabilidad individual y se unen para compartir información, perspectivas y visiones para tomar decisiones que ayuden a otro a hacer su trabajo y para fortalecer los niveles de las actuaciones individuales.

Tipos de Equipo

Winter (2000) indica dos tipos de grupo dentro de una organización:

- **Equipos funcionales:** Están compuesto por miembros que pertenecen a un mismo departamento, normalmente ya son personas que se conocen entre ellas y suelen tener muy buena comunicación y relación.
- **Equipos transnacionales:** Están compuestos por miembros de diferentes áreas o departamentos de trabajo, normalmente no se conocen ni han trabajado en equipo. Suelen existir sentimientos negativos entre los mismos miembros del grupo.

Es así como Hayes (2002) propuso dos tipos de grupo que se pueden establecer o encontrar en cualquier organización:

- **Equipos de servicio o producción:** Son aquellos grupos que se encargan de la fabricación, tienen a cargo un trabajo rutinario que consiste en mantener un flujo de producción o de servicio.
- **Equipos de acción o negociación:** son los equipos que se reúnen para llevar a cabo actividades especiales en las que el papel de cada persona está claramente definido.

Fernández (2010) menciona los diferentes grupos formales que pueden existir dentro de una empresa u organización; los define de la siguiente manera:

- **Grupos de comando:** es llamado también grupo funcional, este grupo se compone del superior y sus subordinados inmediatos. Se trata de un conjunto de personas que trabajan

en la misma área o que han sido agrupadas para realizar una tarea, pero no se reconocen necesariamente como unidad ni logran un desempeño común superior al desempeño individual que logra cada uno de sus miembros.

- **Grupos multifuncionales:** este tipo de grupos se crean para resolver un problema particular o aprovechar una oportunidad. También se utiliza para coordinar y organizar actividades de diferentes departamentos. Estos equipos permiten un despliegue flexible y eficiente del personal y los recursos para resolver los problemas que se presentan.
- **Equipos virtuales:** está formado por individuos que colaboran mediante distintas tecnologías de la información en el desarrollo de un proyecto pero ubicados en diferentes sitios. Su trabajo es principalmente a distancia en diferentes tiempos.
- **Comités:** Son grupos relativamente formales de gerentes que representan intereses de diversas divisiones o departamentos, que se reúnen para tomar decisiones en asuntos que les afectan. Coordinan y proporcionan dirección a los empleados bajo su jurisdicción e integran el trabajo que realizan.

Acosta (2011) sitúa tres tipos de equipos de trabajo:

- **Grupo *Laissez-Faire*:** Es un grupo de personas poco organizadas, sin objetivos trazados y sin líder a cargo; cada miembro se dedica a realizar sus propias tareas.
- **Grupo autocrático:** Es un grupo que tiene objetivos muy marcados por su jefe o líder, ocasionalmente tienen elevados estándares de productividad ya que se encuentran centrados en resultados positivos para la organización.
- **Grupo de amigos:** Tienen muy buena relación entre sus integrantes de equipo pero no cuentan con objetivos trazados, mantienen buena comunicación para evitar caer en conflicto entre ellos.

Definición de Rol

Según Robbins y Coulter (2005), un rol se refiere a una serie de patrones de comportamiento que se espera de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. Dentro de un grupo se espera que los individuos desempeñen ciertos roles debido a su puesto en el grupo. Estos roles tienden a orientarse hacia el logro de una tarea o el mantenimiento de la satisfacción de los miembros del grupo.

Por su parte, Carrascosa (2011) indica que existen dos elementos importantes para sostener la estructura de la creación de los grupos:

1. Los papeles o roles que se les asigna a cada uno de los miembros y la responsabilidad que asumirá cada quien.
2. Las normas que hacen posible la convivencia interna y evitan la aparición de conflictos dentro del mismo equipo de trabajo por diferencias de opiniones.

Cada miembro debe de tener un papel asignado y claro de lo que debe de realizar en el trabajo en equipo de forma que se sienta participe de su posible éxito. No deben de haber funciones más importantes o que requieran de mayor responsabilidad que las otras, todas deben ser consideradas igual que importantes.

Por su parte Locke, et al (como citó Alcover, 2012). Señalan que estamos en la era de los grupos ya que los implementamos en todo tipo de actividad y diferentes sectores tanto productivos como de servicio. Mencionan que es de mucha importancia la elaboración de dichos grupos para que aborden mejores los problemas que se les presenta en algunas ocasiones en las organizaciones. Desde una perspectiva económica, los grupos bien formados reducen costos que la empresa pueda estar teniendo, ya que permiten eliminar trabajos de supervisión, ya que los miembros del grupo son responsables de su trabajo y se auto controlan y facilitan que los recursos se repartan.

García (2014), define rol como lo que una persona debe hacer, lo que se espera de ella en su puesto o tarea. Asimismo establece dos características importantes combinadas con el rol de una persona, los describe de la siguiente manera:

- **Rol-Actitud:** consiste en el grado en que el desempeño del rol esta en relación con el modo de ser, los valores, las opciones y la motivación de la persona.
- **Rol-Aptitud:** consiste en el grado en el que una persona sabe y puede hacer, coincide con lo que se espera de ella en el desempeño de su rol.

Condiciones para que el trabajo en equipo sea posible

Para iniciar, de Santos (1998) indica que existen dos elementos indispensables de la eficacia de un equipo de trabajo, los describe de la siguiente manera:

- **Tarea:** cometido que debe de cumplir el equipo, lo que debe hacer y los resultados que debe de generar.
- **Sistemas:** mecanismos, procesos, normas, procedimientos y estímulos que utilizara el equipo para trabajar como una unidad operativa.

Por su lado, Ander y Aguilar (2001) afirman que no siempre es posible construir un equipo de trabajo, aun cuando haya un grupo de personas que decida hacerlo. Tienen que existir ciertas condiciones para que sea posible, las cuales menciona:

- Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente.
- La existencia de una estructura organizativa y funcional.
- Un sistema relacional.
- Un marco de referencia común.
- Asumir que la construcción o formación de un equipo de trabajo es un proceso que lleva tiempo realizarlo.

Estas cinco condiciones necesitan de responsabilidad e implicación personal para llevar a cabo un trabajo que se ha de realizar en conjunto en relación a los propósitos y metas que el grupo de personas constituye como un equipo de trabajo.

Por otra parte, West (2005) describe tres características importantes para llevar a cabo un buen equipo de trabajo:

- **La eficacia:** consiste en conseguir satisfactoriamente los objetivos que se trazan a alcanzar.
- **Salud mental:** Se refiere al bienestar, crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo.
- **Viabilidad del equipo:** Es la probabilidad de que un equipo continúe trabajando junto y de que funcione eficazmente.

Asimismo, Reza (2005) establece cuatro puntos fundamentales para que un trabajo en equipo posea mayor importancia:

- Los equipos tienen una mezcla más amplia de destrezas, experiencias, y conocimientos que lo que solo una persona puede ofrecer.
- Los equipos son más flexibles que cualquier otro tipo de estructura letárgica dentro de las organizaciones, ya que pueden reunirse y cumplir metas y proyectos específicos, conforme las necesidades lo demanden.
- Los equipos hacen posibles los cambios hacia una organización de alto desempeño. Ya que promueven el aprendizaje y el cambio de comportamiento que se requiere para crear este tipo de cultura.
- Los equipos promueven el trabajo para el bien común. A través de la confianza en las habilidades individuales y el esfuerzo conjunto de las mismas, pueden concentrarse en servir a la misión y visión del equipo en vez de sus preferencias personales.

Cualidades Esenciales de un Jugador de Equipo

Maxwell (2002) establece 17 cualidades importantes que un trabajador debe de poseer como miembro de un trabajo en equipo, las cuales las desarrolla de la siguiente manera:

1. **Adaptable:** poder ser flexible ante las decisiones y opiniones de los demás miembros del equipo, hace que las decisiones en común se tomen más fácilmente en lugar de estar con mente cerrada.
2. **Colaborador:** estar a la disposición de brindar ayuda para los demás cuando sea necesario.
3. **Comprometido:** el éxito en su trabajo se verá reflejado si realmente hay una persistencia en sus objetivos trazados junto al resto del equipo.
4. **Comunicativo:** tomar muy en cuenta esta característica ya que todos deben de estar informados de la misma manera para no alterar resultados.
5. **Competente:** Tener la experiencia, información y habilidades fundamentales para llevar a cabo el trabajo en equipo y ser de apoyo para los demás miembros.
6. **Confiable:** ser fiel a la organización y sobre todo honesto en toda ocasión.
7. **Disciplinado:** llevar un trabajo ordenado, organizado y puntual.
8. **Valora a los demás:** respetar las opiniones y habilidades de los demás miembros del equipo.
9. **Entusiasta:** mantener pensamientos positivos para inculcarlo hacia los demás.
10. **Intencionado:** fijarse una meta y objetivos para poderlos llevar a cabo.
11. **Consistente de su misión:** ser constantes en el trabajo, sin dejar todo para después y realizar las tareas en el momento.

12. Preparado: tener la capacidad para poder enfrentar las situaciones difíciles y poderlas superar.

13. Valora las relaciones: debe de tener muy buena relación entre sus compañeros para que todos se sientan a gusto trabajando juntos.

14. Practica el mejoramiento personal: los logros que realiza se verá como trabajo en equipo y no como un logro individual.

15. Desinteresado: no olvida sus objetivos fijados y se concentra para poderlos llevar a cabo.

16. Orientado a la solución: todo su interés se encuentra establecido en sus objetivos para poderlos lograr.

17. Tenaz: da todo de sí mismo para poder llevar a cabo un buen trabajo en equipo.

Según Palomo (2000) indica que las necesidades básicas de los trabajadores una vez satisfechas no dejan de actuar sobre la conducta, sino que incrementan a su influencia sobre la misma. Estas necesidades son las causantes de los sentimientos de satisfacción en el trabajo:

- **Satisfacción en el trabajo:** Se entiende como el sentido del sentimiento que se produce cuando la persona obtiene sus objetivos trazados y los logra realizar.
- **Insatisfacción en el trabajo:** Es el sentimiento que se produce cuando la persona no recibe la recompensa esperada según su esfuerzo realizado y no le permiten satisfacer sus necesidades.
- **Motivación:** Es un impulso a la acción y motivación, es un conjunto de motivos y variables que dan lugar a una conducta determinada.
- **Expectativas:** Son las esperanzas que la persona tiene para lograr lo que desea o bien evitar situaciones no deseadas en función de la conducta que lleve a cabo.

- **Valencia:** Es el valor de la recompensa que recibe una persona.
- **Recompensas:** Es lo que la persona recibe de parte de la empresa a cambio de su esfuerzo y estas pueden ser de tipo negativas o positivas, siendo las negativas un tipo de castigo por el comportamiento de los trabajadores o positiva que se utiliza para premiar el buen comportamiento de los trabajadores.

Técnicas y Habilidades Personales y Sociales Necesarias para el Trabajo en Equipo

- **Liderazgo:**

Alles (2005) afirma que liderazgo es la “habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar realimentación, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directrices, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias e ideas. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y efectividad de la organización. Proveer capacitación y realimentación para el desarrollo de los colaboradores” (P .114).

- **Comunicación:**

García (2005) indica que la comunicación es el proceso social más fundamental ya que es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y sus diferentes públicos externos.

Según Fernández (2015), La comunicación es un elemento importante para que el trabajo en equipo se lleve a cabo con efectividad por lo que debe de existir un alto nivel de comunicación entre todos sus miembros. A mayor comunicación mayor serán los resultados positivos. Un buen líder se comunica con sus subordinados, manteniéndolos informados sobre lo que hacen o lo que proyectan según sus objetivos trazados,

- **Disciplina:**

Katzenbach y Smith (1993) indican que es necesario exigirse a sí mismo y a la organización, de manera incansable, para lograr la responsabilidad de completar los resultados. Este tipo de exigencias generan condiciones más adecuadas para el trabajo en equipo.

Por su lado, Mondy y Noe (2005) afirman que la disciplina es el estado de autocontrol y conducta ordenada de los empleados que indica el grado real de trabajo en equipo dentro de una organización, asimismo menciona necesaria la acción disciplinaria que consiste en tomar decisiones cuando algún miembro del equipo no cumple con las normas previamente establecidas.

- **Asesoramiento:**

Martínez (2012) comenta que es necesario contar con suficiente información acerca de la empresa u organización para que el equipo de trabajo pueda crear metas y objetivos para beneficio de la compañía.

- **Innovación:**

Escorsa y Valls (2003) indican que una empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos y adopta nuevos procedimientos para llevar a cabo la operación en la organización.

Por su lado, Martínez (2012) también afirma que cuando se tenga toda la información reunida, es necesario innovar en un método que les permita alcanzar sus objetivos. Aquí las personas piensan en crear nuevos productos, servicios o modificar algo ya existente.

- **Gestión de conflictos:**

González (2006) afirma que los conflictos industriales son aquellos que surgen de las discrepancias existentes entre los mismos intereses de los miembros del proceso productivo de una organización. Puede clasificarse en:

- Conflictos individuales y colectivos
- Conflictos jurídicos y económicos

Robson (como se citó en Reza, 2005) establece cinco reglas para evitar los conflictos de equipos:

- No debe de criticarse ninguna idea.
- Fomentar la libertad de pensamiento.
- Concentrarse en conseguir el número máximo de ideas.
- Registrar cada idea, aun si se repiten.
- Incubar todas las ideas sin rechazar nada desde entrada.

Asignación de Roles y Normas

Por su parte Redondo, Tejado y Rodriguez (s. f.), definen importante la asignación de roles y normas dentro de un equipo de trabajo ya que mantiene un orden para alcanzar un objetivo en común, manteniendo respeto y compromiso entre los integrantes.

Definición de Objetivos

Asimismo, Redondo et.al (s. f) afirman importante la definición de objetivos dentro de un grupo, iniciando desde la descripción de objetivos individuales para poder formar los objetivos en común, esto con el objetivo que trazar metas y cumplirlas.

Katzenbach y Smith (1993) proponen tres técnicas que harán que el trabajo en equipo no fracase dentro de una organización, las detalla de la siguiente manera:

1. **Revisar los fundamentos:** ningún equipo puede proponerse diferentes objetivos varias veces, todos los equipos se guían por medio de objetivos detallados desde cero y fijarlos con decisiones en común de todos los miembros que lo conforman.
2. **Ir hacia objetivos alcanzables:** se debe de analizar el tipo de meta que se trazan a lograr, ya que si son objetivos poco alcanzables, en lugar de avanzar, fracasaran.

- 3. Usar nuevas vías de información:** realizar diferentes opciones de comunicarse entre el equipo, ya sea por cartas, memos, correos, vía telefónica, reuniones o recordatorios que harán que todos se encuentren enterados y variar la técnica de comunicación para que no se convierta en algo monótono.

Problemas en los Equipos de Trabajo

Robbins y Finley (1999) detallan una serie de problemas junto a su posible solución para poder llevar a cabo un buen equipo de trabajo, asimismo poder identificar cuando existe un problema dentro del equipo. Los describen de la siguiente manera:

Problema	Posible Solución
Necesidades dispares.	Lograr que las agendas ocultas salgan a la luz preguntando a la gente lo que quieren, en forma personal y del equipo.
Metas confusas, objetivos atropellados.	Clarificar el motivo por el cual existe el equipo; definir su objetivo y los resultados que se esperan de él.
Roles poco claros	Informar a los miembros del equipo lo que se espera de ellos.
Mala toma de decisiones	Elegir un enfoque para tomar decisiones que sea apropiado en cada caso.
Malas políticas y procedimientos	Desechar el manual y usar el sentido común y humano
Conflictos de personalidad	Averiguar que esperan los miembros unos con otros, que prefieren y en que difieren. Empezar a valorar y a utilizar las diferencias.
Mal liderazgo	El líder debe aprender a servir al equipo, manteniendo viva su visión o

	delegar el liderazgo en otra persona.
Visión Borrosa	Conseguir una visión mejor.
Cultura anti equipos	Reunir a la gente por los motivos apropiados o directamente no hacerlo, nunca obligar a la gente a trabajar en equipos.
Realimentación e información insuficiente	Crear sistemas para permitir el libre flujo de información desde el equipo y hacia el mismo.
Sistema de recompensas mal concebido	Diseñar recompensas que generen seguridad entre la gente; premiar tanto el trabajo en equipo como las conductas individuales.
Falta de confianza en el equipo	Dejar de ser indigno de confianza. De otro modo dispersas o reformar el equipo.
Resistencia al cambio	Averiguar cuál es el obstáculo ya que cada área tiene su grado de dificultad.
Herramientas equivocadas	Dotar al equipo de los instrumentos apropiados para sus tareas o permitir la libertad para que la gente sea creativa.

Figura No.1 Creación propia en base a Robins y Finley, (1999)

Piqueras (2012), en su artículo virtual de trabajo en equipo afirma que se deben de tomar en cuenta 10 factores importantes los cuales los describe de la siguiente manera:

1. **Actitud:** se tiene que crear una actitud favorable para el equipo, esto es tarea del líder ya que él crea y transmite el sentimiento de motivación mediante su propia actitud y comportamiento. Los mejores líderes son un espejo de lo que hay que hacer, de lo que quieren ver en su equipo. Si ellos quieren compromiso, el líder deberá ser el primero en comprometerse.

2. **Conseguir objetivos:** los resultados de una empresa no los consigue únicamente el líder, necesita de su equipo para poder lograrlo es por ello que debe de conocer que es lo que motiva a sus integrantes.
3. **Tomar decisiones difíciles:** la responsabilidad de tener que lograr los objetivos trazados es tarea de todos es por ello que cada miembro del equipo debe de asumir y responder a cada meta que se le asigna aunque así implique realizar cosas diferentes.
4. **Orientación a la acción:** no sirve de mucho ser un líder o tener un líder que solo se base en la reflexión, se debe de actuar para poder conseguir los resultados.
5. **Lidiar con complejidad:** ninguna meta alcanzada es fácil de conseguir, se deben de enfrentar a situaciones difíciles en las que se verán retos a salir adelante, todo trabajo en equipo se ve influido por constantes cambios.
6. **Autorregulación y autocontrol:** el líder por lo general suele verse en situaciones de soledad, desánimo y además en desesperación, lo que hace que deba de animarse así mismo para poder salir adelante ya que no debe de quebrarse ante su equipo ni con sus colegas.
7. **Orientación al desarrollo:** de nada funciona que en el equipo de trabajo las personas hagan lo que el líder dice si no existe una autonomía ni posibilidades de desarrollo, antes que nada se debe de poner a los integrantes del equipo en primera instancia ya que se deben de capacitar para reflexionar y actuar para conseguir buenos resultados.
8. **Cambiar la mirada:** no se debe de hacer de menos a ningún integrante del equipo, deben de tener la misma visión siendo capaces todos juntos de lograr las metas sin hacer a un lado a los demás.

9. Dinámicas de grupo: es necesario conocer las fases, roles, disfunciones y debilidades de todos los integrantes del grupo y para ello se deben de implementar diversas dinámicas para que se conozcan entre ellos y así formar un mejor equipo.

10. Paciencia: la última pero menos importante, la paciencia es un factor fundamental para poder llevar a cabo un trabajo en equipo ya que no todos trabajan al mismo ritmo y no todos se acoplan a las diferentes reglas y metas de la empresa.

Bedoyere (1998), expone características que se deben de tomar en cuenta para la resolución de problemas en los equipos de trabajo:

- Una comprensión compartida por el jefe inmediato y de quien presenta el problema para que existan diferentes puntos de vista.
- Una investigación para hallar la fuente del problema y identificar lo que se debe de cambiar.
- Establecer objetivos claros, prácticos y medibles adecuados para lograr el cambio.
- Monitorear el cumplimiento de objetivos y lograr obtener una realimentación.

Por lo expuesto anteriormente se recomienda tomar en cuenta que existen ventajas e inconvenientes al momento de trabajar en equipo, por lo que es necesario evaluar si las atribuciones establecidas en cada departamento amerita un trabajo grupal o individual. Asimismo se concluye en que la asignación de roles y formación de equipos es esencial para toda organización o proyecto en el que se necesite un trabajo grupal con objetivos y metas en común. Puede observarse de acuerdo con la literatura citada, que es normal que existan diversos problemas u obstáculos al momento de crear un grupo, pero se deben de seguir los procesos pertinentes para poder lograr resultados positivos en las metas planteadas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día es necesario en diferentes empresas y organizaciones que las personas se sientan a gusto con su entorno, con el ambiente, con el trabajo y con lo que realizan cada día, ya que teniendo a cada colaborador en un ámbito cómodo y deseado, responderán de una manera positiva en cada una de sus labores. Cuando un trabajador se encuentra identificado en gran medida con la empresa, con su grupo de trabajo y bajo las mismas metas y visiones, le será más sencillo aportar lo mejor de sí mismo para la empresa u organización.

El trabajo en equipo se ha convertido en uno de los temas más indispensables en organizaciones, ya que con el buen funcionamiento de equipos de trabajo, se logran resultados positivos y de gran avance. Es diferente cuando se refiere a un “grupo de trabajo” en lugar de decir “equipo de trabajo”, es por ello que el presente trabajo por medio de investigaciones, resultados y definiciones, busca responder lo siguiente:

¿Cuáles son las cualidades que más se destacan como jugadores de equipo, en un grupo de colaboradores del área operativa de una empresa dedicada a la venta de productos de aluminio de la ciudad de Guatemala?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General:

Determinar las cualidades que más se destacan como jugadores de equipo, en un grupo de colaboradores del área operativa de una empresa dedicada a la venta de productos de aluminio de la ciudad de Guatemala.

2.1.2 Objetivos específicos:

- Obtener la cualidad más relevante en jugadores de equipo de un grupo de colaboradores del área operativa.
- Obtener la cualidad menos relevante en jugadores de equipo de colaboradores del área operativa.

- Determinar el nivel de importancia de las 17 cualidades: Adaptable, colaborador, comprometido, comunicativo, competente, confiable, disciplinado, valora a los demás, entusiasta, intencionado, consiente de su misión, preparado, valora las relaciones, practica el mejoramiento personal, desinteresado, orientado a soluciones y tenaz.
- Determinar la cualidad más relevante y la menos importante en los trabajadores que han laborado dentro de la empresa de 1 a 5 años, 6 a 10 años y de 11 años en adelante.
- Determinar la cualidad más relevante y la menos importante para los trabajadores con estudios a nivel medio.
- Determinar la cualidad más y menos relevante para los trabajadores con estado civil casado y soltero.
- Determinar tanto la cualidad más relevante como la menos importante en los trabajadores que pertenecen al área de bodega, ventas, despacho y seguridad.

2.2 Variable de estudio:

Trabajo en equipo

2.3 Definición de las variables

2.3.1 Definición Conceptual:

Según Maxwell (2002) “Las habilidades que Dios nos da pueden estar fuera de nuestro control, pero no así la capacidad de trabajar como parte de un equipo. Todo el mundo puede escoger convertirse en un mejor jugador de equipo. Todo lo que se requiere es adoptar las cualidades de un jugador de equipo. Hágalo, ayude a sus compañeros a hacer lo mismo y todo el equipo mejorara.” (P. 8).

2.3.2 Definición Operacional:

Se investigará por medio de un grupo de colaboradores del área operativa de una empresa dedicada a la venta de productos de aluminio de la ciudad de Guatemala, para poder

identificar qué cualidades son las más esenciales y efectivas para que los jugadores de equipo desempeñen bien su labor, de las cuales se mencionan 17 cualidades:

1. **Adaptable:** poder ser flexible ante las decisiones y opiniones de los demás miembros del equipo, hace que las decisiones en común se tomen mas fácilmente en lugar de estar con mente cerrada.
2. **Colaborador:** estar a la disposición de brindar ayuda para los demás cuando sea necesario.
3. **Comprometido:** el éxito en sui trabajo se verá reflejado si realmente hay una persistencia en sus objetivos trazados junto al resto del equipo.
4. **Comunicativo:** tomar muy en cuenta esta característica ya que todos deben de estar informados de la misma manera para no alterar resultados.
5. **Competente:** tener la experiencia, información y habilidades fundamentales para llevar a cabo el trabajo en equipo y ser de apoyo para los demás miembros.
6. **Confiable:** ser fiel a la organización y sobre todo honesto en toda ocasión.
7. **Disciplinado:** llevar un trabajo ordenado, organizado y puntual.
8. **Valora a los demás:** respetar las opiniones y habilidades de los demás miembros del equipo.
9. **Entusiasta:** mantener pensamientos positivos para inculcarlo hacia los demás.
10. **Intencionado:** fijarse una meta y objetivos para poderlos llevar a cabo.
11. **Consistente de su misión:** ser constantes en el trabajo, sin dejar todo para después y realizar las tareas en el momento.

- 12. Preparado:** tener la capacidad para poder enfrentar las situaciones difíciles y poderlas superar.
- 13. Valora las relaciones:** debe de tener muy buena relación entre sus compañeros para que todos se sientan a gusto trabajando juntos.
- 14. Practica el mejoramiento personal:** los logros que realiza se verá como trabajo en equipo y no como un logro individual.
- 15. Desinteresado:** no olvida sus objetivos fijados y se concentra para poderlos llevar a cabo.
- 16. Orientado a la solución:** todo su interés se encuentra establecido en sus objetivos para poderlos lograr.
- 17. Tenaz:** da todo de sí mismo para poder llevar a cabo un buen trabajo en equipo.

2.4 Alcances y Limites:

Dentro de los alcances del siguiente trabajo de investigación, se tomará en cuenta a un grupo de trabajadores del área operativa de una empresa dedicada a la venta de productos de aluminio de la ciudad de Guatemala, como muestra para poder determinar con estos sujetos, cuales son las cualidades esenciales que debe poseer un jugador de equipo dentro de la empresa para poder ser eficiente en su papel laboral.

Dentro de los limites se puede considerar la falta de colaboración por parte de los trabajadores ya que se realizarían las encuestas dentro del horario laboral, así mismo el tiempo limitado que los sujetos poseen en sus tiempos libres.

También es importante mencionar que por ser tratada como una investigación que se llevó a cabo en una empresa en particular y en un departamento específico, no puede haber una generalización de resultados para otras empresas o instituciones.

2.5 Aporte:

La presente investigación será de mucha utilidad para la empresa en donde laboran dichos sujetos, ya que se establecerán las cualidades más esenciales que debe de poseer un jugador de equipo, asimismo quedará como guía para aquellas empresas que deseen aplicar un plan de capacitación sobre dichas cualidades y tomarla en cuenta como ejemplar de las personas efectivas dentro de su equipo de trabajo.

Por otro lado, servirá de tema principal para mejorar el rendimiento de cada trabajador dentro de su actividad laboral y tomarlo en cuenta para las características débiles que cada uno podría tener y poderlo reforzar.

Así también, servirá a la universidad como material de consulta y referencia, asimismo para los alumnos que deseen consultarlo con investigaciones de las diferentes facultades. Además, para los profesionales que se encuentren con el interés de temas similares para aplicar sus conocimientos en distintas instituciones que requieran un trabajo en equipo.

Y por último para la empresa servirá como guía para identificar las áreas en donde tienen que reforzar según las cualidades deficientes de su personal y así poder mejorar su trabajo en equipo. Lo anterior se verá reforzado por un material informativo contenido en un tríptico que brindará información general acerca de los conceptos planteados en el presente estudio.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para la presente investigación se tomó en cuenta la empresa importadora de aluminios y utensilios para el hogar, ubicada en la zona 4 capitalina quienes se encuentran conformados por 94 empleados de distintos niveles de trabajo. Para la realización del presente trabajo se tomó únicamente al departamento operativo para medir la variable “trabajo en equipo”. Dicho departamento se encuentra formado por 58 empleados entre las edades de 20 a 50 años con un nivel escolar intermedio, de sexo masculino con diversidad de culturas y estado civil. Además el personal se encuentra distribuido en diferentes áreas que la empresa posee y se encuentran a cargo de sus respectivos supervisores.

Para el presente estudio se utilizó un muestreo por conveniencia, según Creswell (2008) lo define como un procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados.

Los siguientes cuadros describen los datos de los sujetos que pertenecen al departamento operario de la empresa importadora de aluminios:

Cuadro # 1		
Análisis Porcentual de los Sujeto Según Género		
Genero	Numero	Porcentaje
Femenino	0	0%
Masculino	58	100%
Total	58	100%

Cuadro # 2		
Análisis Porcentual de los Sujeto Según Edad		
Edad	Numero	Porcentaje
20 a 30	33	56.90%
31 a 40	20	34.48%
41 a 50	5	8.62%
Total	58	100%

Cuadro # 3		
Análisis Porcentual de los Sujeto Según Escolaridad		
Escolaridad	Numero	Porcentaje
Nivel medio	58	100%
Nivel Universitario	0	0%
Total	58	100%

Cuadro # 4		
Análisis Porcentual de los Sujeto Según Estado Civil		
Estado Civil	Numero	Porcentaje
Solteros	28	48.27%
Casados	30	51.72%
Total	58	100%

Cuadro # 5		
Análisis Porcentual de los Sujeto Según Antigüedad		
Antigüedad	Numero	Porcentaje
1 a 5 años	38	65.51%
6 a 10 años	11	18.96%
11 años en adelante	9	15.51%
Total	58	100%

3.2 Instrumento

Para la investigación se utilizará una serie de preguntas en forma de cuestionario que tienen como objetivo identificar las 17 cualidades más importantes de los colaboradores del departamento operativo de la empresa importadora de aluminios, guiadas por Maxwell (2002), las cuales se describen de la siguiente manera:

- **Adaptable:** poder ser flexible ante las decisiones y opiniones de los demás miembros del equipo, hace que las decisiones en común se tomen más fácilmente en lugar de estar con mente cerrada.
- **Colaborador:** estar a la disposición de brindar ayuda para los demás cuando sea necesario.
- **Comprometido:** el éxito en su trabajo se verá reflejado si realmente hay una persistencia en sus objetivos trazados junto al resto del equipo.
- **Comunicativo:** tomar muy en cuenta esta característica ya que todos deben de estar informados de la misma manera para no alterar resultados.
- **Competente:** Tener la experiencia, información y habilidades fundamentales para llevar a cabo el trabajo en equipo y ser de apoyo para los demás miembros.
- **Confiable:** ser fiel a la organización y sobre todo honesto en toda ocasión.
- **Disciplinado:** llevar un trabajo ordenado, organizado y puntual.
- **Valora a los demás:** respetar las opiniones y habilidades de los demás miembros del equipo.
- **Entusiasta:** mantener pensamientos positivos para inculcarlo hacia los demás.

- **Intencionado:** fijarse una meta y objetivos para poderlos llevar a cabo.
- **Consistente de su misión:** ser constantes en el trabajo, sin dejar todo para después y realizar las tareas en el momento.
- **Preparado:** tener la capacidad para poder enfrentar las situaciones difíciles y poderlas superar.
- **Valora las relaciones:** debe de tener muy buena relación entre sus compañeros para que todos se sientan a gusto trabajando juntos.
- **Practica el mejoramiento personal:** los logros que realiza se verá como trabajo en equipo y no como un logro individual.
- **Desinteresado:** no olvida sus objetivos fijados y se concentra para poderlos llevar a cabo.
- **Orientado a la solución:** todo su interés se encuentra establecido en sus objetivos para poderlos lograr.
- **Tenaz:** da todo de sí mismo para poder llevar a cabo un buen trabajo en equipo.

El instrumento está conformado por cincuenta y un preguntas en total, tomando en cuenta tres preguntas por cada cualidad expuesta por Maxwell. El cuestionario tiene como finalidad identificar que cualidad es la que tienen más acentuada y cuál es la que necesitan reforzar. Cada respuesta escogida tiene una ponderación de la siguiente manera: siempre: 4, casi siempre: 3, a veces: 2, nunca: 1

Para la interpretación de los rangos fueron determinados tomando como base la cantidad de preguntas, los puntajes máximos y los puntajes mínimos, tal como se ha realizado en estudios previos, por ejemplo el trabajo realizado por Vázquez (2013). Para la presente investigación los resultados se describen de la siguiente manera:

- a) **De 51 a 86:** No se siente parte del equipo de trabajo ya que posee las mínimas cualidades que debe de tener un jugador de equipo efectivo. Le agrada más trabajar de manera individual.
- b) **De 87 a 122:** Posee algunas de las cualidades que describe Maxwell como parte de su trabajo en equipo, sin embargo debe de seguir trabajando en su persona para lograr la totalidad de trabajo en equipo.
- c) **123 a 158:** Posee varias de las cualidades que describe Maxwell, las cuales las utiliza para trabajar en equipo sin ningún problema pero podría reforzarlas.
- d) **159 en adelante:** Posee un alto nivel de las cualidades que un jugador de equipo debe de dominar al momento de formar parte de un equipo.

En la calificación de cada una de las cualidades, el resultado mínimo puede ser de 3 puntos y el resultado máximo de 12 puntos, de tal forma que se evalúan con base en

Tres ítems:

- a) 3-6 puntos: Bajo
 - b) 7-9 puntos: Medio
 - c) 10-12 puntos: Alto
-
- Para evaluar la cualidad “adaptable” se utilizaron las preguntas número 1, 2 y 3.
 - Para evaluar la cualidad “colaborador” se utilizaron las preguntas número 4, 5 y 6
 - Para evaluar la cualidad “comprometido” se utilizaron las preguntas 7, 8 y 9
 - Para evaluar la cualidad “comunicativo” se utilizaron las preguntas 10,11 y 12

- Para evaluar la cualidad “competente” se utilizaron las preguntas 13, 14 y 15
- Para evaluar la cualidad “confiable” se utilizaron las preguntas 16, 17 y 18
- Para evaluar la cualidad “disciplinado” se utilizaron las preguntas 19, 20 y 21
- Para evaluar la cualidad “valora a los demás” se utilizaron las preguntas 22, 23 y 24
- Para evaluar la cualidad “entusiasta” se utilizaron las preguntas 25, 26 y 27
- Para evaluar la cualidad “intencionado” se utilizaron las preguntas 28, 29 y 30
- Para evaluar la cualidad “consciente de su misión” se utilizaron las preguntas 31, 32 y 33
- Para evaluar la cualidad “preparado” se utilizaron las preguntas 34, 35 y 36
- Para evaluar la cualidad “valora las relaciones” se utilizaron las preguntas 37, 38 y 39
- Para evaluar la cualidad “practica el mejoramiento personal” se utilizaron las preguntas 40, 41 y 42
- Para evaluar la cualidad “desinteresado” se utilizaron las preguntas 43, 44 y 45
- Para evaluar la cualidad “orientado a la solución” se utilizaron las preguntas 46, 47 y 48
- Para evaluar la cualidad “tenaz” se utilizaron las preguntas 49, 50 y 51

3.3 Procedimiento

- Se realizaron tres posibles propuestas para la elaboración de la investigación de la cual se eligió “trabajo en equipo”
- Se investigaron los antecedentes que dieron mayor aporte de información relacionada al tema elegido.
- Se investigó en diferentes fuentes bibliográficas acerca del tema para elaborar el marco teórico de la investigación.
- Se eligió el personal que se utilizó como muestra para la aplicación del instrumento.
- Se realizaron las interrogantes que conforman el instrumento a utilizar para la investigación, utilizando las 17 cualidades de jugadores de equipos expuestas por Maxwell (2002).
- Se creó el instrumento a utilizar (metodología y diseño).
- Se obtuvo el consentimiento informado de los participantes para aplicar el cuestionario.
- El instrumento fue validado por tres licenciados expertos en el tema.
- Se entregó anteproyecto para posteriormente hacer el trabajo de campo.
- Se procedió a hacer el trabajo de campo.

- Se realizó la tabulación de los resultados, el análisis y la interpretación de la información obtenida.
- Se procedió a comprar y analizar la información obtenida por medio del cuestionario.
- Seguidamente se realizaron las conclusiones y recomendaciones del estudio.
- Se redactó el informe final con las conclusiones, recomendaciones y aportes.

3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que para generar información se utilizara la recolección de datos por medio de un instrumento en este caso el cuestionario y así obtener los resultados deseados.

Según Namakforoosh (2005) la investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, como y porque del sujeto de estudio, esta información obtenida en dicho estudio, explica perfectamente lo que se desea investigar de una trabajo de campo. Por otra parte, Bernal (2006) comenta que la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Los resultados serán presentados en porcentajes para facilitar la presentación de los resultados. Según Casteleiro (2010) el porcentaje se identifica con un signo (%). Un porcentaje es una parte del total de una determinada cantidad, pudiendo ser mayor.

La metodología estadística utilizada para el presente estudio se basa en las medidas de tendencia central. Hernández, Fernández y Baptista (2010) describe a las medidas de tendencia central como valores medios que ayudan datos en una escala de medición. Dentro de las medidas de tendencia central, el mismo a autor menciona, los diferentes componentes como la media que es el promedio aritmético de una distribución, la moda que es una categoría que se presenta con mayor frecuencia y la mediana que es el valor que divide la distribución en dos mitades.

IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se dan a conocer los resultados que se obtuvieron de 58 personas del área operaria en una empresa importadora de aluminios; esto se obtuvo a través de cuestionarios con el objetivo de evaluar y medir las cualidades más relevantes que tienen los trabajadores al momento de trabajar en equipo.

Se presentan graficas he interpretaciones generales así como individuales de cada cualidad de las 17 que nos describe John Maxwell.

Descripción de calificación:

La interpretación de resultados se describe de la siguiente manera:

- e) **De 51 a 86:** No se siente parte del equipo de trabajo ya que posee las mínimas cualidades que debe de tener un jugador de equipo efectivo. Le agrada más trabajar de manera individual.
- f) **De 87 a 122:** Posee algunas de las cualidades que describe Maxwell como parte de su trabajo en equipo, sin embargo debe de seguir trabajando en su persona para lograr la totalidad de trabajo en equipo.
- g) **123 a 158:** Posee varias de las cualidades que describe Maxwell, las cuales las utiliza para trabajar en equipo sin ningún problema pero podría reforzarlas.
- h) **159 en adelante:** Posee un alto nivel de las cualidades que un jugador de equipo debe de dominar al momento de formar parte de un equipo.

En la calificación de cada una de las cualidades, el resultado mínimo puede ser de 3 puntos y el resultado máximo de 12 puntos, de tal forma que se evalúan con base en

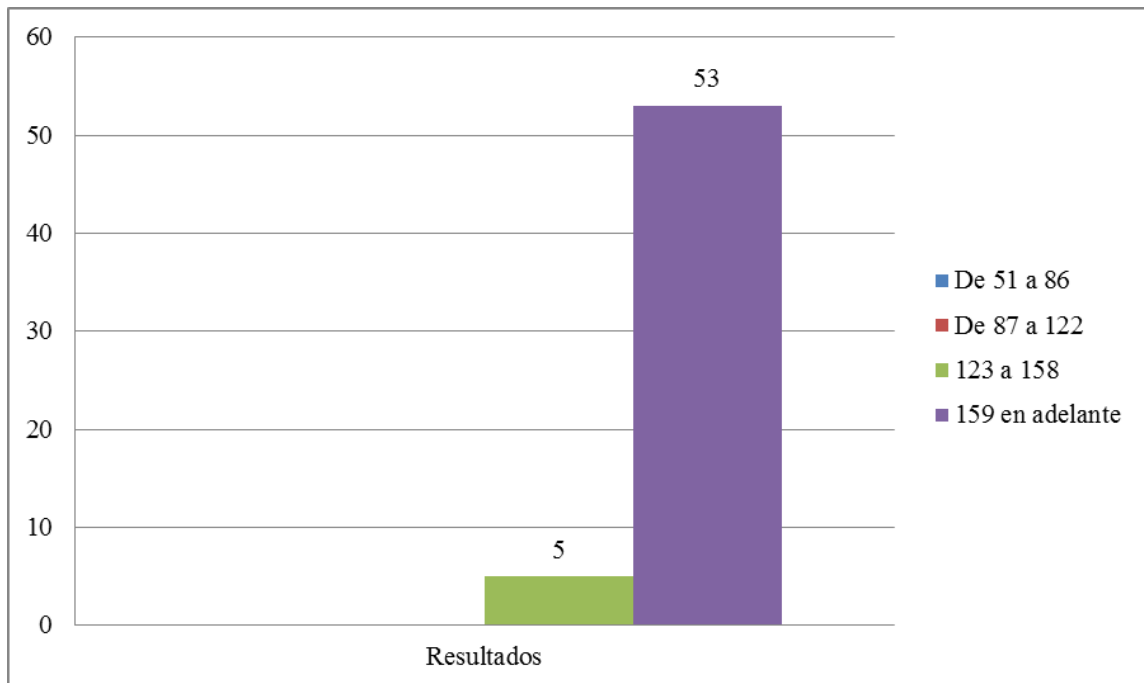
Tres ítems:

- d) 3-6 puntos: Bajo
- e) 7-9 puntos: Medio
- f) 10-12 puntos: Alto

- Para evaluar la cualidad “adaptable” se utilizaron las preguntas número 1, 2 y 3.
- Para evaluar la cualidad “colaborador” se utilizaron las preguntas número 4, 5 y 6
- Para evaluar la cualidad “comprometido” se utilizaron las preguntas 7, 8 y 9
- Para evaluar la cualidad “comunicativo” se utilizaron las preguntas 10,11 y 12
- Para evaluar la cualidad “competente” se utilizaron las preguntas 13, 14 y 15
- Para evaluar la cualidad “confiable” se utilizaron las preguntas 16, 17 y 18
- Para evaluar la cualidad “disciplinado” se utilizaron las preguntas 19, 20 y 21
- Para evaluar la cualidad “valora a los demás” se utilizaron las preguntas 22, 23 y 24
- Para evaluar la cualidad “entusiasta” se utilizaron las preguntas 25, 26 y 27
- Para evaluar la cualidad “intencionado” se utilizaron las preguntas 28, 29 y 30
- Para evaluar la cualidad “consciente de su misión” se utilizaron las preguntas 31, 32 y 33
- Para evaluar la cualidad “preparado” se utilizaron las preguntas 34, 35 y 36
- Para evaluar la cualidad “valora las relaciones” se utilizaron las preguntas 37, 38 y 39
- Para evaluar la cualidad “practica el mejoramiento personal” se utilizaron las preguntas 40, 41 y 42
- Para evaluar la cualidad “desinteresado” se utilizaron las preguntas 43, 44 y 45
- Para evaluar la cualidad “orientado a la solución” se utilizaron las preguntas 46, 47 y 48
- Para evaluar la cualidad “tenaz” se utilizaron las preguntas 49, 50 y 51

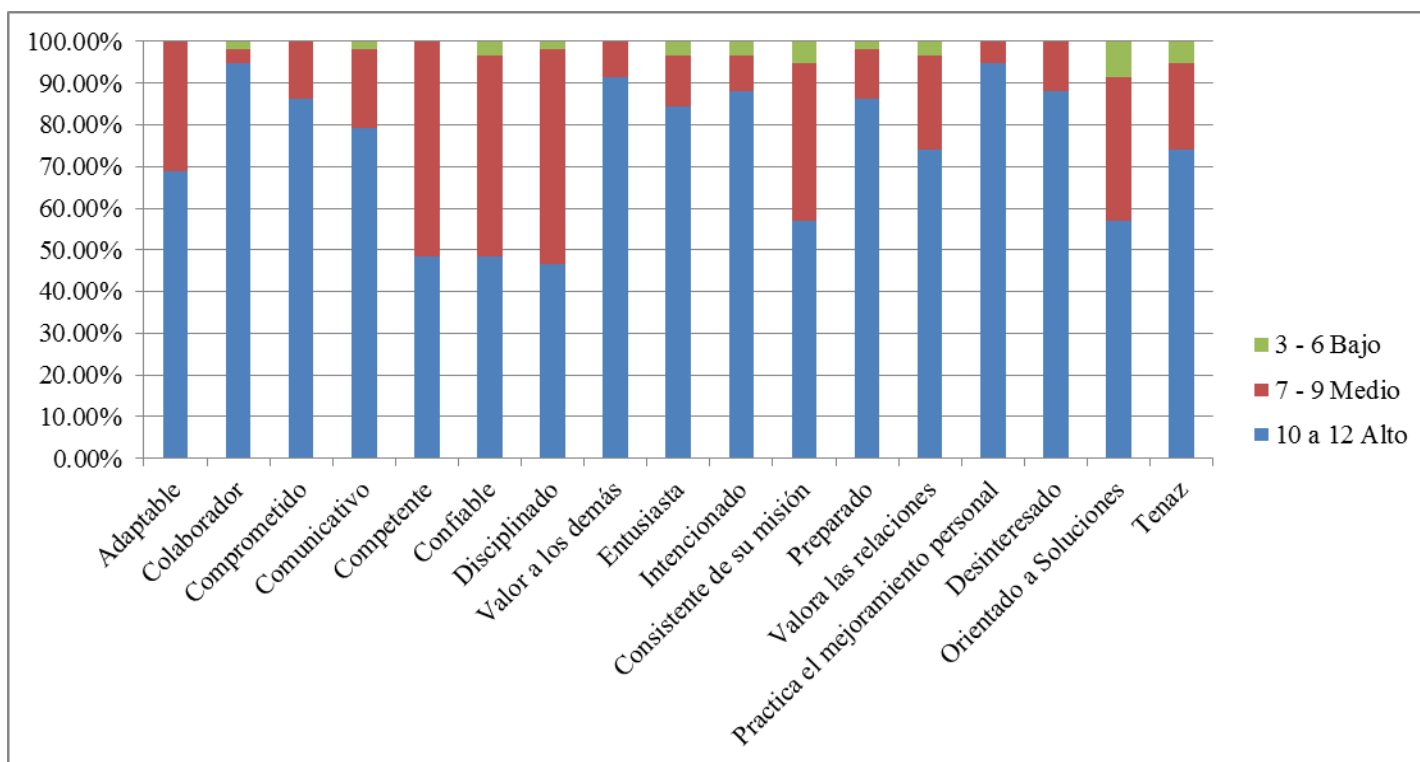
Análisis de los resultados propiamente dichos

Grafica No. 1 Resultados generales de la aplicación del instrumento.



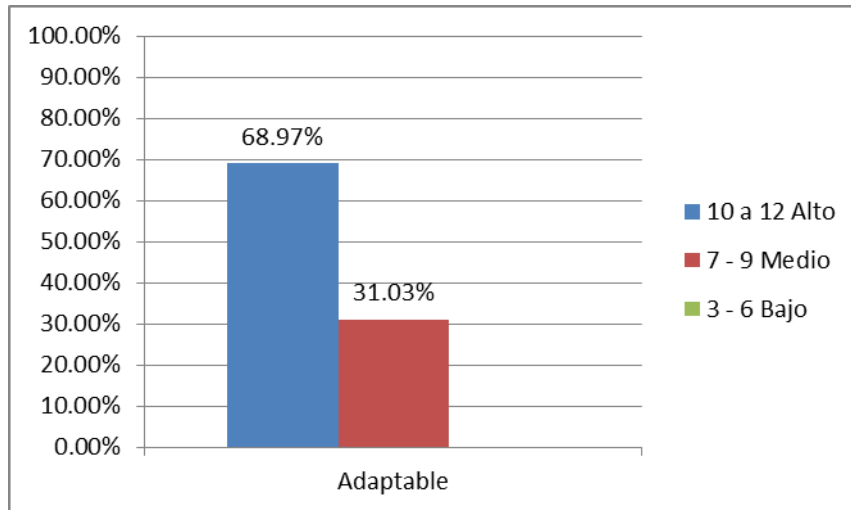
En la siguiente gráfica se puede apreciar el resultado de los 58 empleados encuestados en el área operaria de una empresa importadora de aluminios. Luego de la aplicación del instrumento, la mayoría obtuvo resultados mayores a los 159 puntos, lo que indica que casi la totalidad de los integrantes del área poseen un alto nivel de las cualidades que un jugador de equipo debe de dominar al momento de formar parte del mismo.

Grafica No. 2 Resultados generales agrupados por rangos



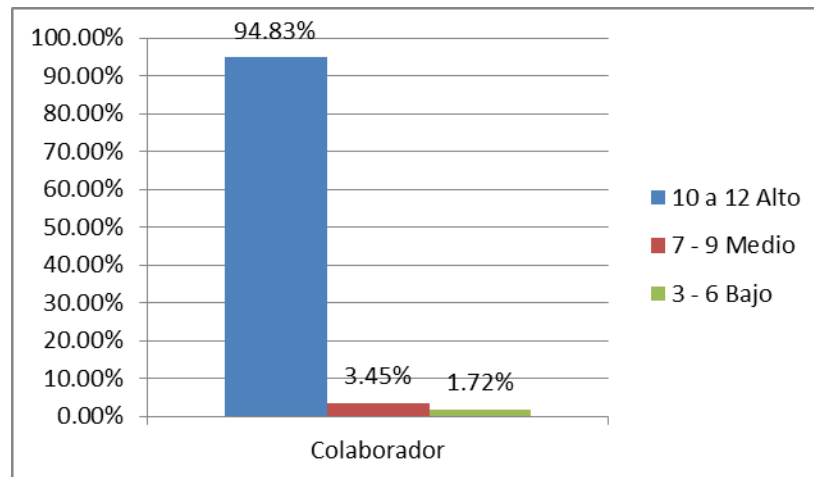
La siguiente gráfica nos demuestra resultados obtenidos según sus cualidades de mayor y menor relevancia. Se puede apreciar que la “práctica del mejoramiento personal” es la cualidad con más relevancia para los trabajadores teniendo un 94.83% lo que establece que constantemente se encuentran en búsqueda de ser mejores trabajadores para contribuir al equipo. Mientras que la cualidad de menor relevancia es “orientado a soluciones” con un 8.62%.

Grafica No. 3 Cualidad como jugador de equipo: Adaptable.



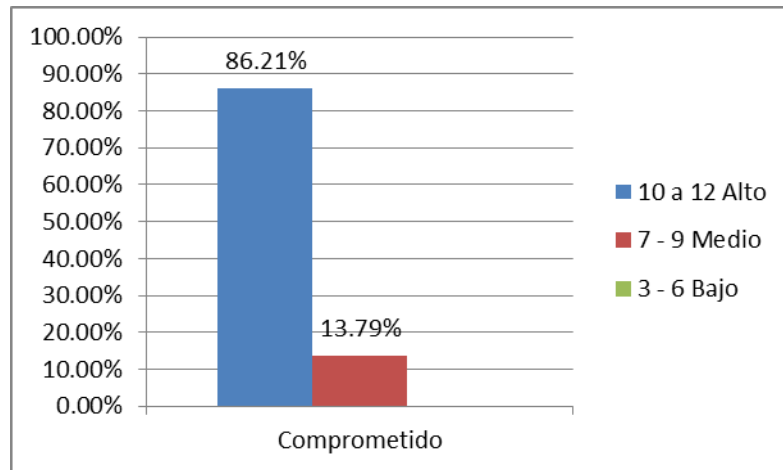
En la gráfica No. 3 se puede observar que en el rango más bajo de calificación no se cuenta con ninguna información, mientras que en el rango más alto de porcentaje representa un 68.97% lo que muestra que los trabajadores aceptan cambios dentro de la empresa y se adaptan con facilidad y en punteo medio un 31.03%. Se puede establecer que la gran mayoría son flexibles al cambio.

Grafica No. 4 Cualidad como jugador de equipo: Colaborador



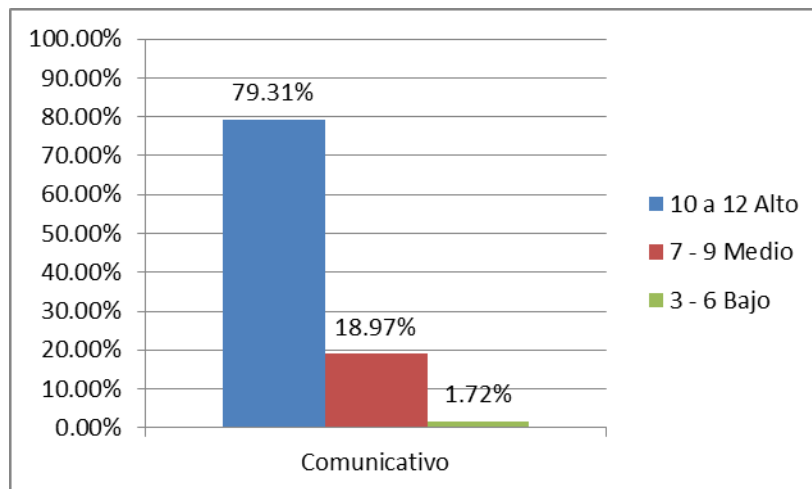
En la siguiente grafica se muestra que un 94.83% poseen la cualidad de colaborador en un rango alto, lo que indica que la mayoría de trabajadores se interesan por el bien común y de equipo para poder obtener buenos resultados, mientras que un 3.45% se ubica en el rango medio y un 1.72% en rango bajo.

Grafica No. 5 Calidad como jugador de equipo: Comprometido.



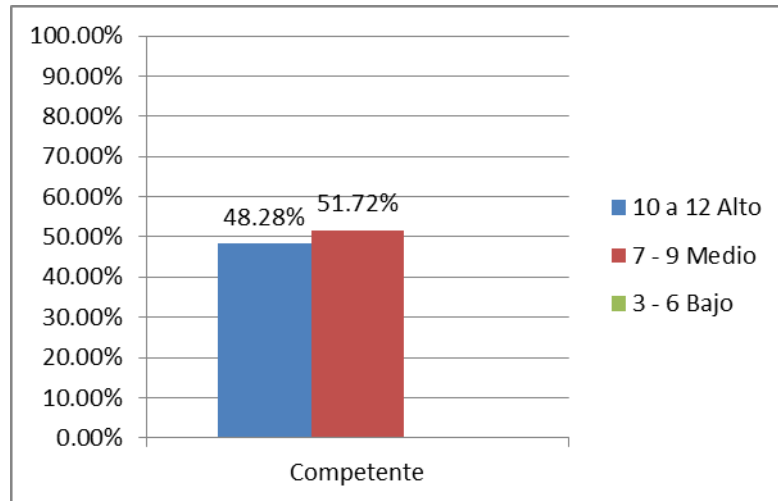
Como se puede observar en la siguiente gráfica, no se tiene información de un nivel bajo en la calidad “comprometido”, en rango medio un 13.79% y en el rango alto se tiene un 86.21% lo que establece que la mayor parte de trabajadores se compromete a trabajar en equipo y con su trabajo para triunfar.

Grafica No. 6 Calidad como jugador de equipo: Comunicativo.



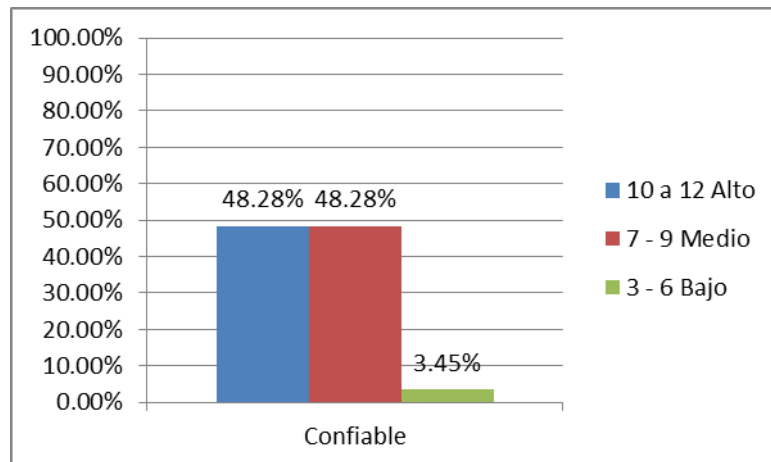
En la presente gráfica se observan los resultados de la calidad “comunicativo” de la cual se puede evidenciar que en el rango alto hay una totalidad de 79.31% lo que demuestra que los trabajadores se comunican entre ellos y mantienen una buena comunicación en su área al momento de transmitir información. Un 18.97% se encuentran en rango medio y un 1.72% en rango bajo.

Grafica No. 7 Calidad como jugador de equipo: Competente.



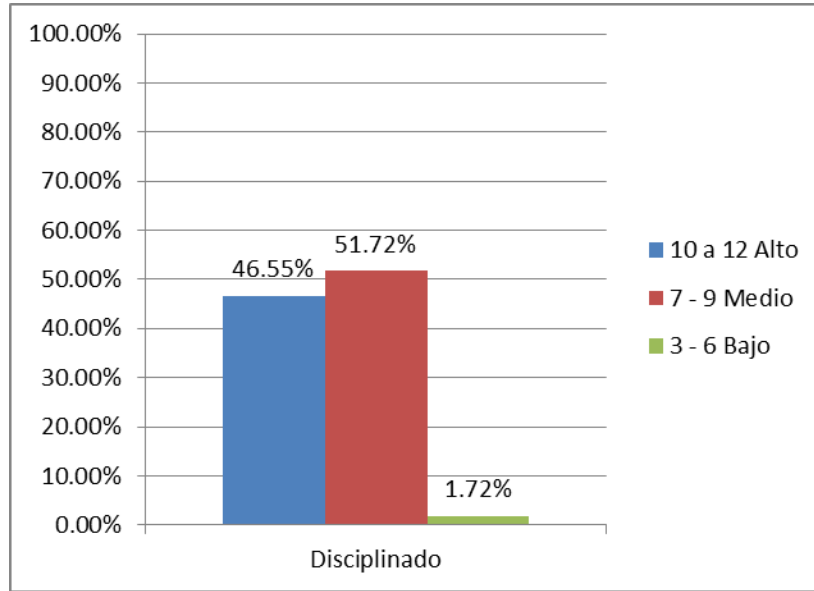
Como se puede observar en la siguiente gráfica, en la cualidad “competente” se muestra en un 48.28% en el rango alto mientras que en rango bajo se encuentra un 51.72% lo que indica que es necesario que muchos colaboradores mejoren en sus habilidades, conocimientos y actitudes para que puedan desempeñarse de la mejor en el área de trabajo. No se posee información del nivel bajo.

Grafica No. 8 Calidad como jugador de equipo: Confiable.



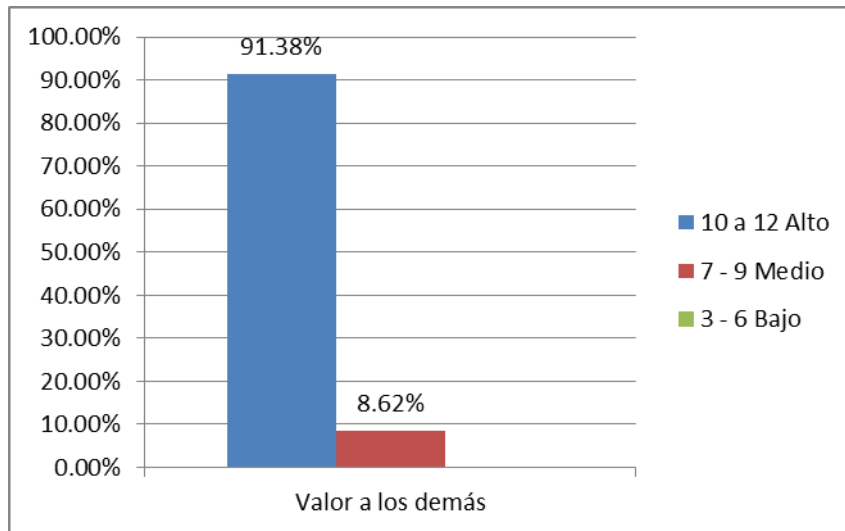
En la gráfica No. 8 se puede observar que el porcentaje mayor y medio se encuentran con los mismos resultados de un 48.28% lo que establece que muchos de los trabajadores en el área operaria son de fiar pero esta cualidad debe de mejorar. En el rango bajo un 3.45% en representación de dicha cualidad.

Grafica No. 9 Calidad como jugador de equipo: Disciplinado.



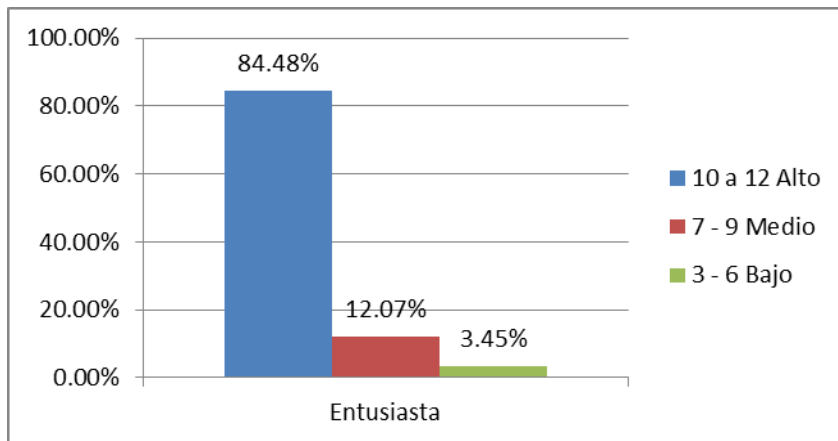
En la presente gráfica se muestran los resultados de la cualidad “disciplinado”, los cuales están en un 46.55% en rango alto, en el mayor puntaje está el rango medio con un 51.72% a lo que muestra que muchos trabajadores que siguen órdenes y reglas establecidas en la empresa pero es necesario que sean más metódicos para alcanzar metas en equipo Cabe mencionar que un porcentaje de 1.72% está en el rango bajo de dicha cualidad

Grafica No. 10 Calidad como jugador de equipo: Valora a los demás.



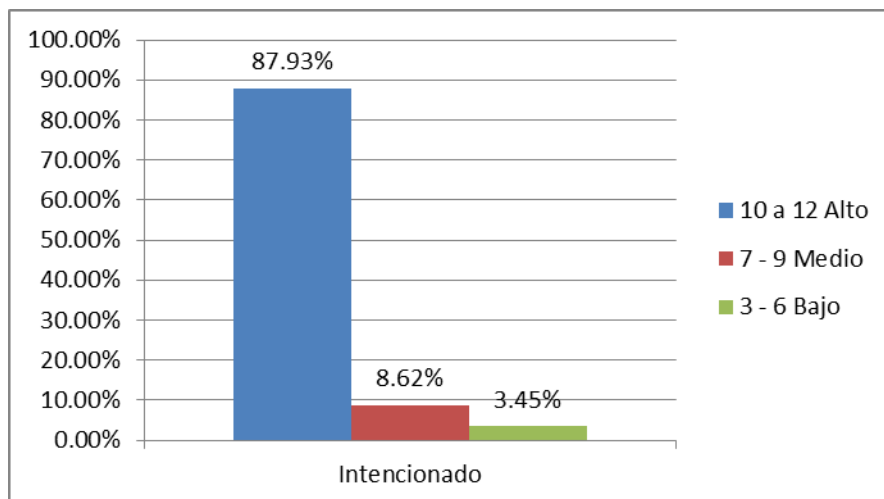
Como se puede observar en la gráfica, en el rango alto de punteo se encuentra un 91.38% a lo que indica que la mayoría de trabajadores, que además de valorar su trabajo, valoran a sus compañeros de equipo, mientras que en el rango medio se cuenta con un 8.62% representando a la cualidad “valora a los demás”.

Gráfica No. 11 Calidad como jugador de equipo: Entusiasta.



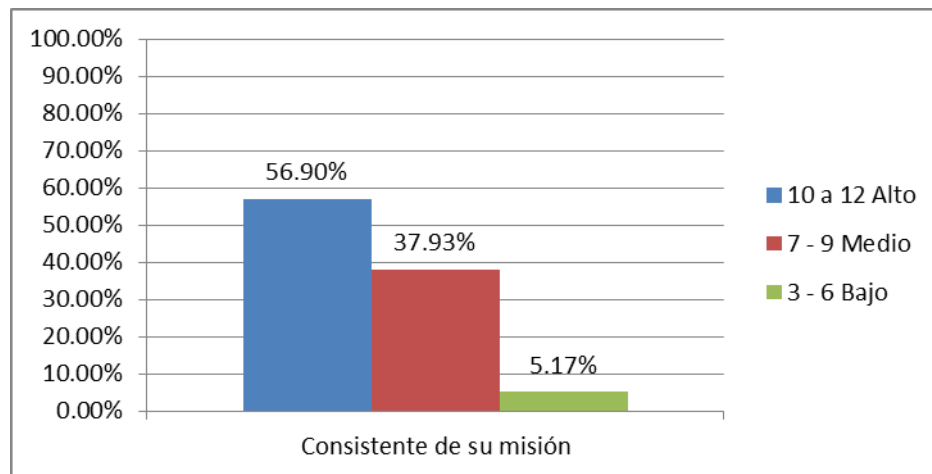
En la presente gráfica podemos observar que la cualidad “entusiasta” se encuentra con un resultado en el rango alto de 84.48%, lo que establece que la mayoría de los trabajadores se mantienen a gusto con sus labores y actúan de manera positiva. En el rango medio se obtuvieron resultados de un 12.07% y en rango bajo un 3.45%

Gráfica No. 12 Calidad como jugador de equipo: Intencionado.



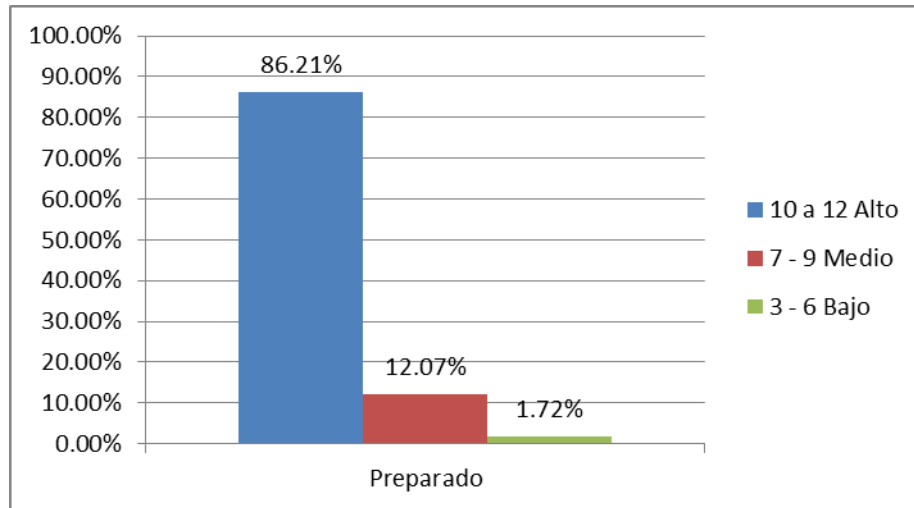
Como se puede observar en la gráfica, la cualidad “Intencionado” dentro de un equipo de trabajo se encuentra en el rango alto con un porcentaje del 87.93% lo que demuestra que la mayoría de los trabajadores se encuentra enfocado en las metas establecidas en equipo. También es importante hacer notar que en el rango medio se ubican 8.62% y en el rango más bajo hay un 3.45%.

Grafica No. 13 Cualidad como jugador de equipo: Consciente de su misión.



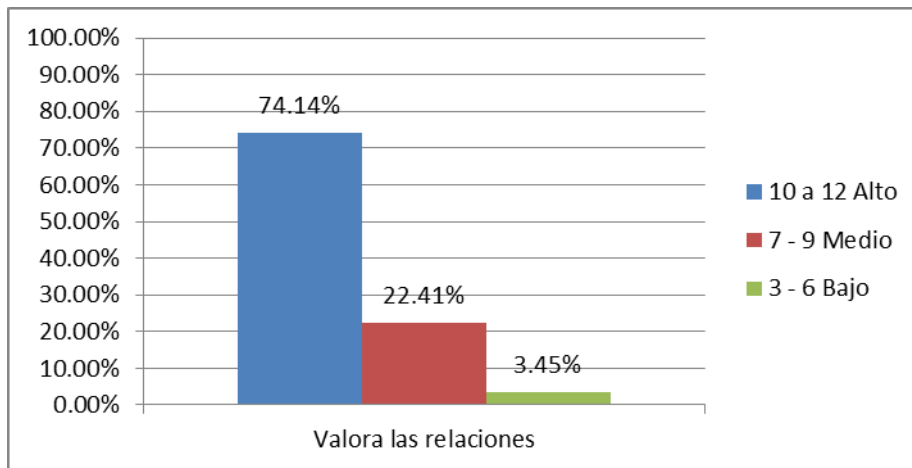
En la presente gráfica se puede observar que el rango bajo obtuvo un resultado de 5.17%, el rango medio un 37.93% y en el rango alto se ubica 56.90%, lo que indica que la mayoría de los colaboradores se encuentran enteradas de las metas establecidas por la empresa y buscan cumplirlas de la mejor manera.

Grafica No. 14 Calidad como jugador de equipo: Preparado.



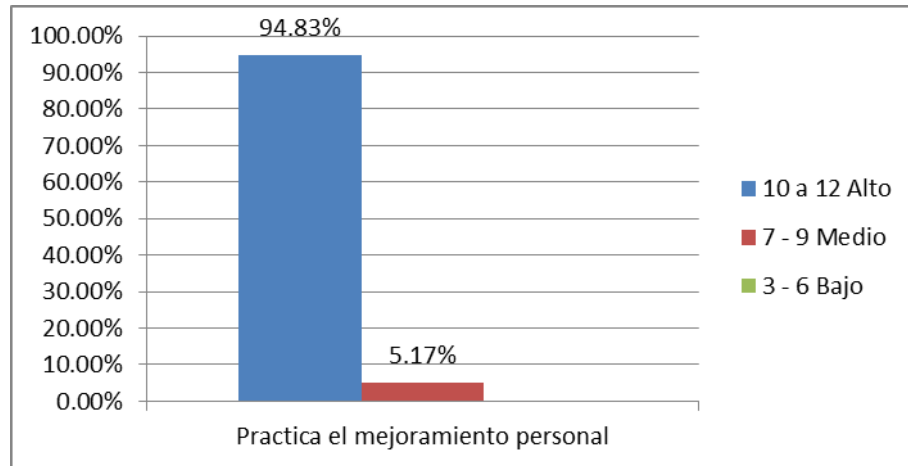
En la presente gráfica podemos identificar que la cualidad “Preparado” cuenta con un 86.21% en rango alto, lo que indica que la mayoría de trabajadores creen estar preparados y afe capaces de lograr el trabajo que se les asigna. En rango medio se puede observar un 12.07% mientras que en el rango bajo se encuentra un total 1.72%.

Grafica No. 15 Calidad como jugador de equipo: Valora las relaciones.



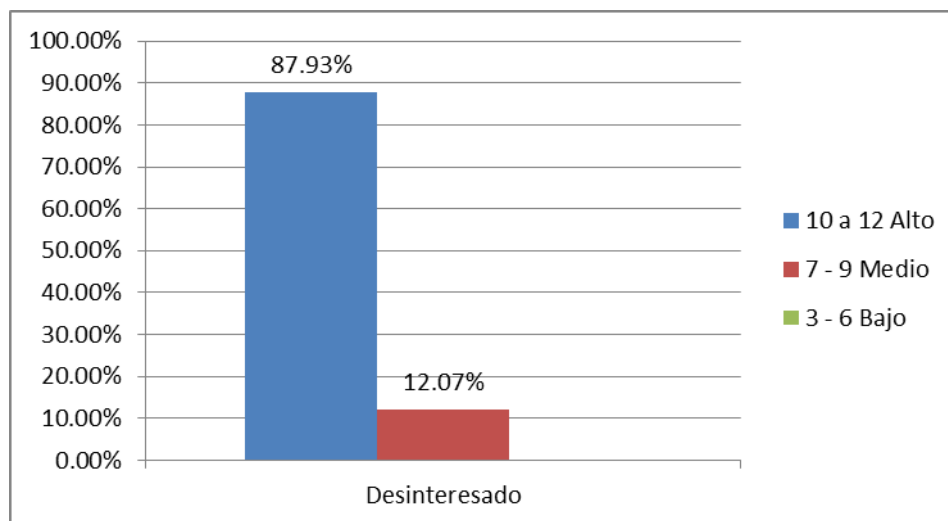
Como se puede observar en la gráfica, la cualidad “Valora las relaciones” representa un 74.14% en el rango alto en los resultados, lo que establece que la mayor parte de los colaboradores sabe llevarse bien con sus compañeros cual logra que el equipo funcione de la mejor manera posible. En rango medio se puede ubicar una totalidad de 22.41% mientras que en el rango bajo se encuentra un total 3.45%.

Grafica No. 16 Calidad como jugador de equipo: Practica el mejoramiento personal.



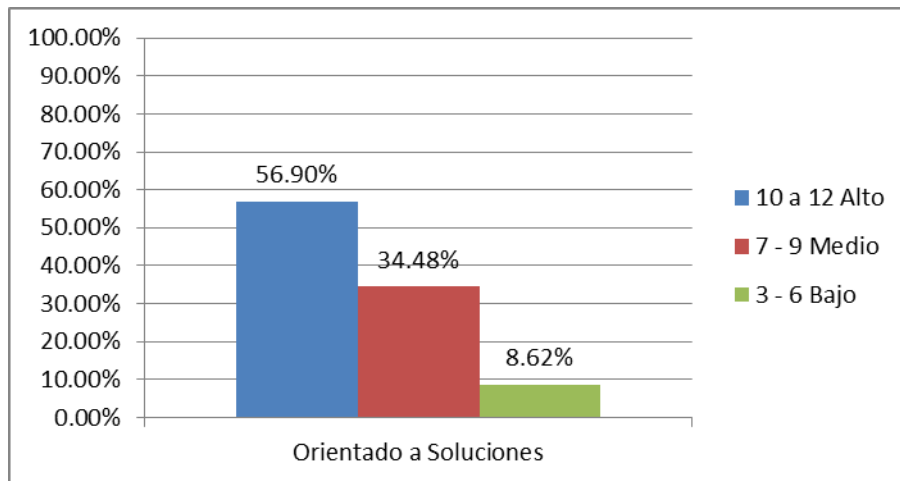
En la presente gráfica podemos apreciar que en el la calidad “practica el mejoramiento personal” se obtuvo que el 94.83% de los resultados están en el rango alto, lo que muestra que la mayoría de los trabajadores ponen en práctica el conocimiento que puede obtener de otros compañeros y así poder superarse de manera individual al igual que en equipo. En nivel alto y 5.17% en nivel medio. No contamos con trabajadores que se encuentren en el rango bajo en esta cualidad.

Grafica No. 17 Calidad como jugador de equipo: Desinteresado.



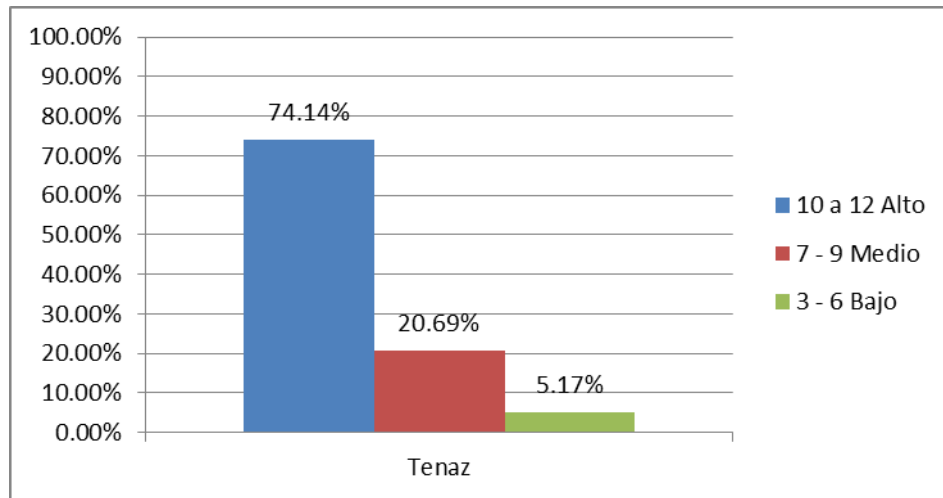
En esta gráfica podemos observar que en la cualidad “desinteresado” se tiene un 87.93% ubicado en rango alto, lo que indica la mayoría de los trabajadores que no pierden de vista los objetivos establecidos y se concentran para en ellos para cumplirlos. En el rango medio hay un total 12.07%, mientras que no hubo resultados obtenidos para el rango más bajo.

Grafica No. 18 Cualidad como jugador de equipo: Orientado a soluciones.



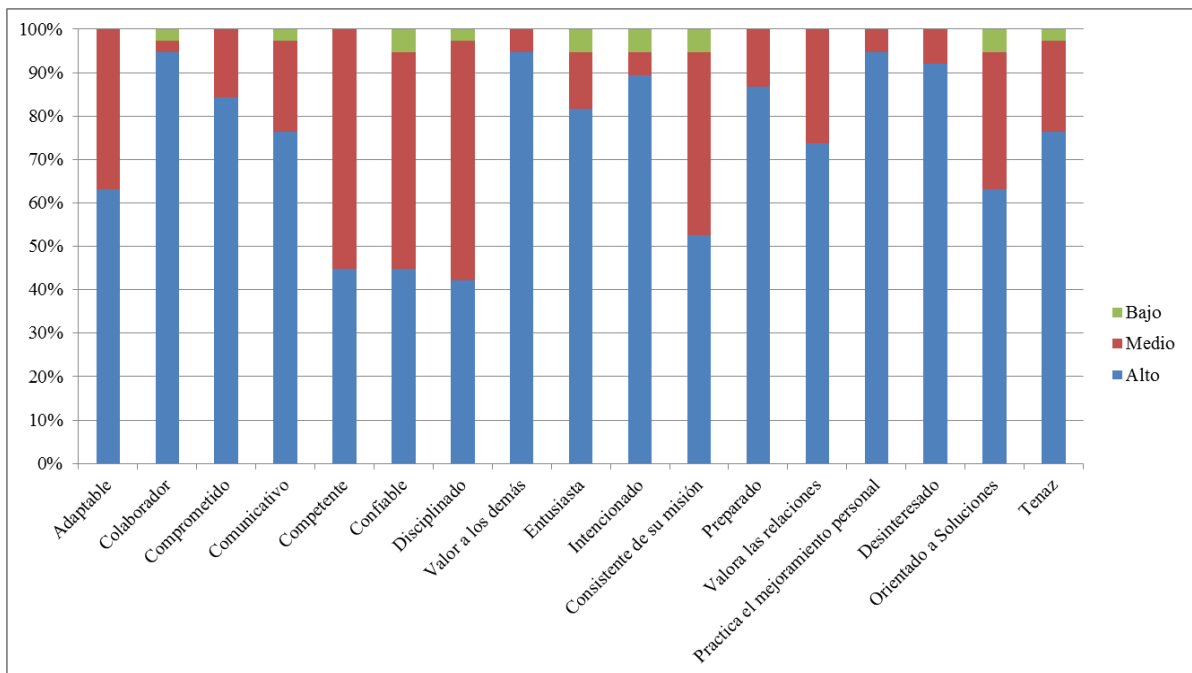
Como se puede observar en la gráfica, el porcentaje máximo es de un 56.90% cual se ubica en el rango alto, esto que establece que muchos de los trabajadores tiene la iniciativa de buscar soluciones alternas para el cliente y así poder dar mejores resultados. En rango medio se obtuvo un resultado 34.48% y en rango más bajo un 8.62%

Grafica No. 19 Calidad como jugador de equipo: Tenaz.



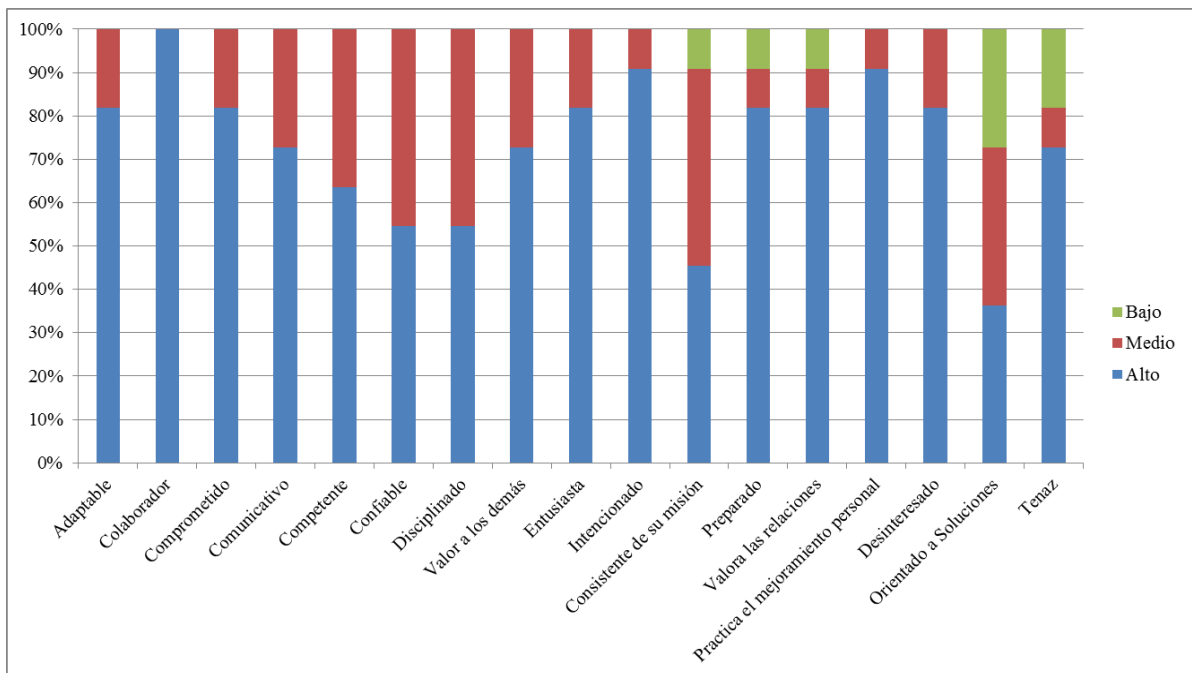
En la presente gráfica se muestra un 74.14% de los resultados se ubica en rango alto, lo que muestra que un gran número de trabajadores se esfuerza para cumplir los objetivos trazados. También es necesario mencionar un 20.69% de los resultados se ubican en el rango medio y en 5.17% en rango bajo.

Grafica No. 20 Resultados generales de trabajadores de 1 a 5 años de laborar en la empresa.



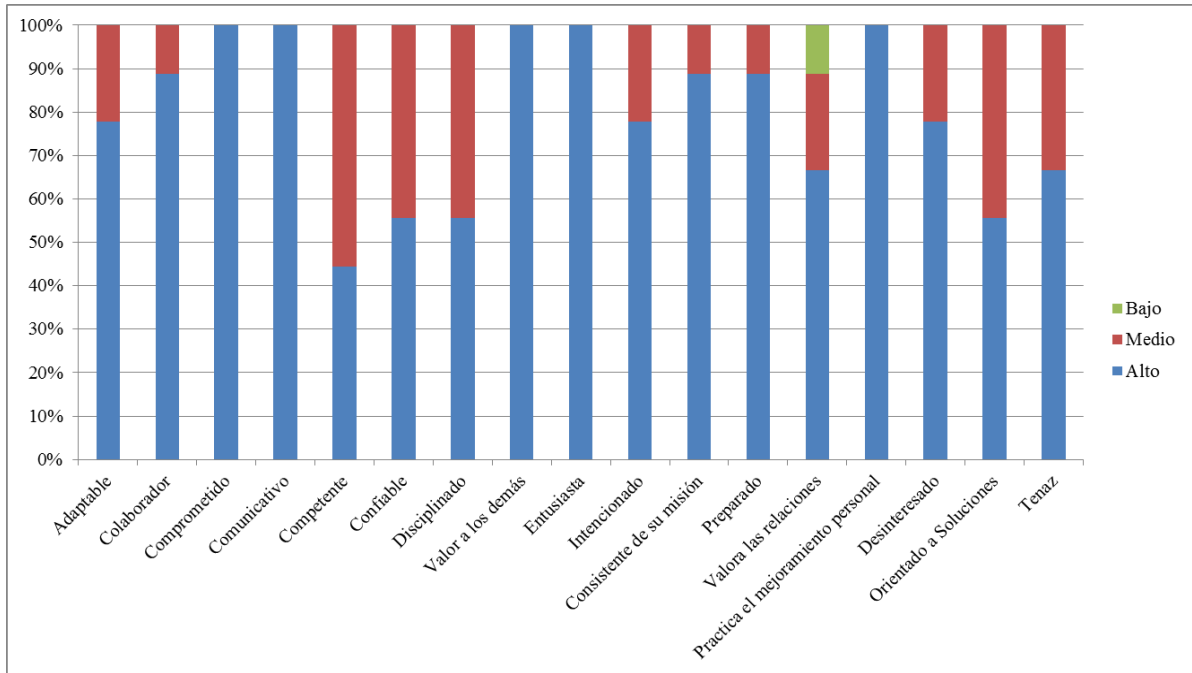
En la presente gráfica se puede apreciar los resultados de los trabajadores que llevan un periodo laboral entre 1 y 5 años. Hay un total de 94.74% de las respuestas ubicadas en el rango alto en las cualidades de “colaborador”, valora a los demás” y “practica el mejoramiento personal” lo que establece que estas cualidades son vitales en los trabajadores para poder ser jugadores de equipo al momento de trabajar, mientras que en nivel bajo con un 5.26% son “confiable”, “entusiasta”, “intencionado”, “consciente de su misión” y “orientado a soluciones.

Grafica No. 21 Resultados generales de trabajadores de 6 a 10 años de laborar en la empresa.



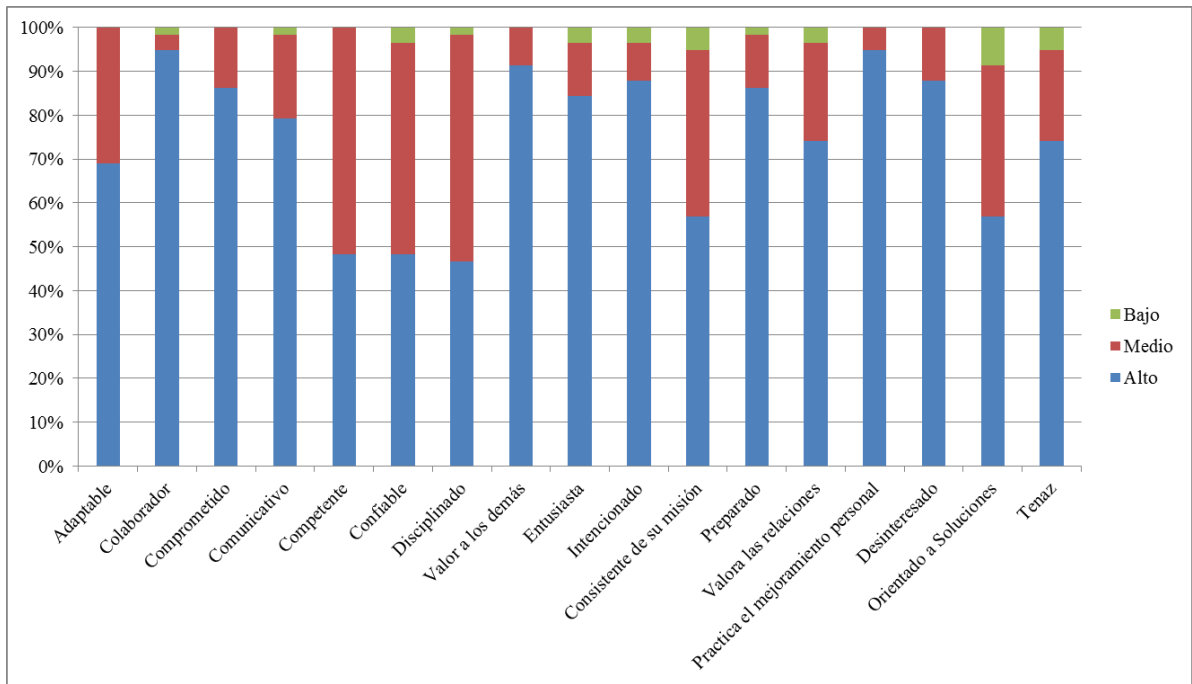
En la presente gráfica se muestran los resultados de los trabajadores que llevan un periodo laboral de 6 a 10 años. Los resultados indican que la cualidad más relevante para este grupo es ser “colaborador” con un 100.00% de los resultados ubicados en este rango. Esto demuestra que los colaboradores que llevan 6 a 10 años en la empresa demuestran un gran interés en brindar su apoyo en las actividades que se realizan en equipo, en rango medio el porcentaje mayor es de 45.45% en la cualidad de “competente” y “confiable. En rango bajo el mayor porcentaje es del 27.27% en la cualidad “Orientado a soluciones.”

Grafica No. 22 Resultados generales de trabajadores de 11 años en adelante de laborar en la empresa.



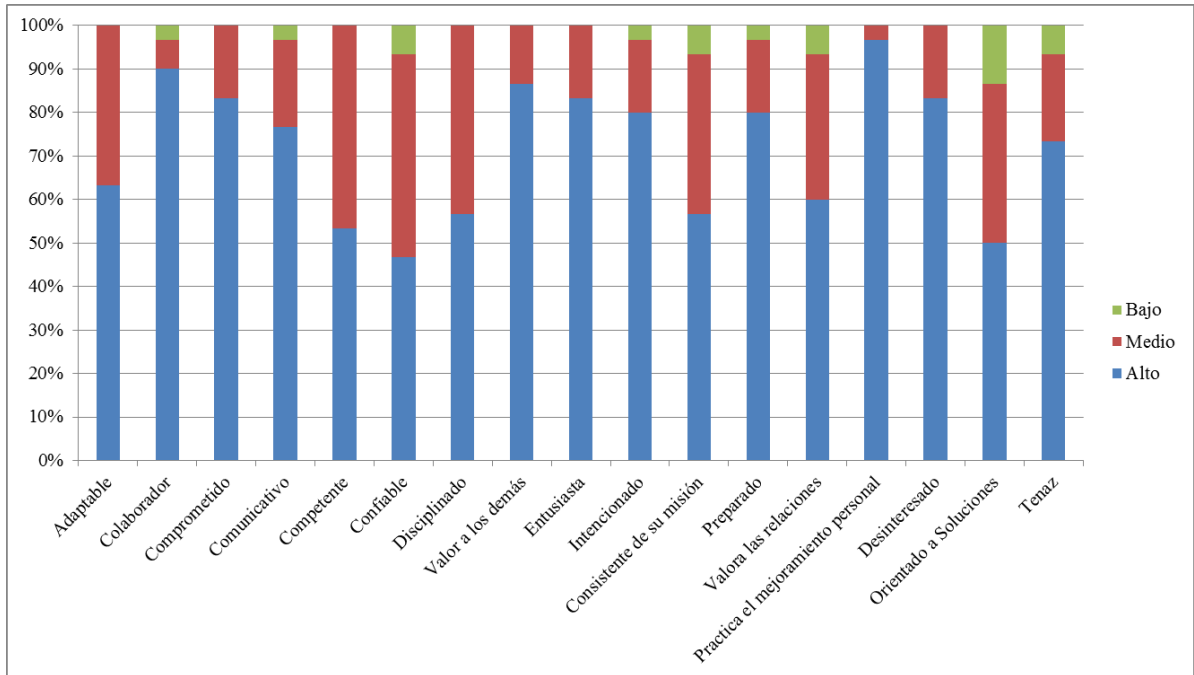
En la presente gráfica se muestran los resultados de los trabajadores que llevan un periodo laboral de 11 años en adelante dentro de la empresa. Con un 100.00% de los resultados ubicados en rango alto en las cualidades “comprometido”, “comunicativo”, “valora a los demás” “Entusiasta” y “práctica el mejoramiento personal”. Este demuestra que la mayoría de los colaboradores con 11 o más años de laborar mantienen una buena comunicación y se comprometen con el trabajo realizado al igual que buscan hacer mejores jugadores de equipo siendo personas que valoran a los demás compañeros, siendo entusiastas al igual que velando por el mejoramiento personal para obtener buenos resultados. En el nivel medio la cualidad con mayor porcentaje es “competente” con un 55.56% lo que identifica que las personas son capaces de realizar las tareas asignadas en la empresa. En el rango bajo con un porcentaje de 11% la cualidad “valora las relaciones” siendo la única calificación en este nivel.

Grafica No. 23 Resultados generales de trabajadores con estudios de nivel medio.



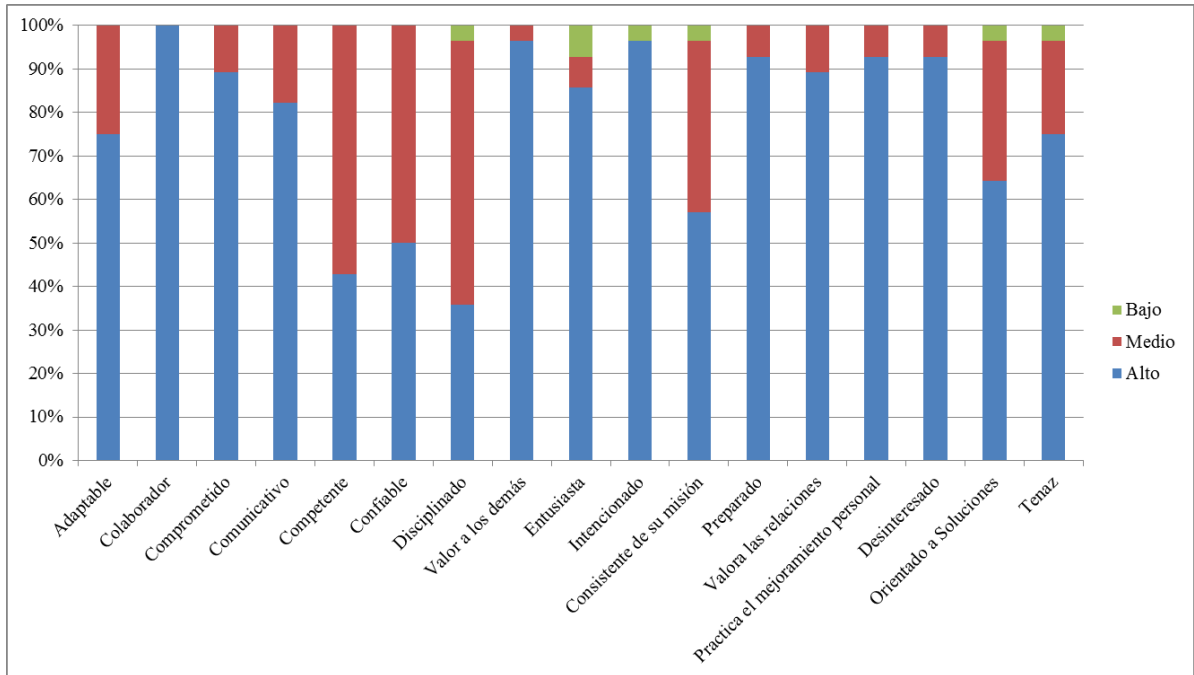
Como se puede observar en la siguiente gráfica, se muestra en el rango alto un 94.83% se ubica en la cualidad “colaborador” por lo que se puede identificar que la mayoría trabaja como equipo y colabora en todo momento, mientras que en el nivel bajo se encuentra la cualidad “orientado a soluciones” con un 8.62%, por lo que se necesita brindar más información y apoyo a los empleados para que ellos tomen sus propias decisiones y puedan ayudar a los clientes.

Grafica No. 24 Resultados generales de trabajadores con estado civil: Casado.



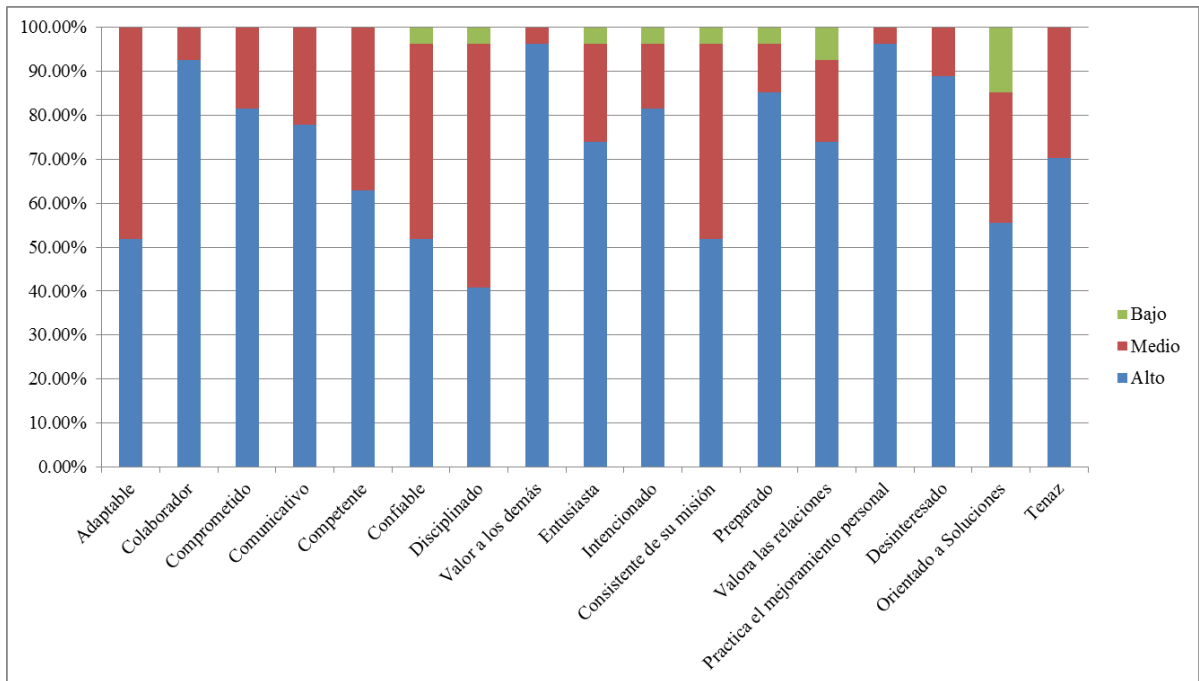
En la presente gráfica, se observan los resultados de las personas con estado civil de casados en donde podemos observar que en el rango bajo con mayor porcentaje se encuentra “orientado a soluciones” con un 13.33%, en rango medio el porcentaje más alto es un 46.67% en las cualidades de “competente” y “confiable”. En el rango alto con un porcentaje de 97% se ubica la cualidad de “practica del mejoramiento personal” la cual establece que muchos de los trabajadores si ponen en práctica sus conocimientos adquiridos y buscan mejorar constantemente para poder dar mejores resultados tanto de manera individual como en equipo.

Grafica No. 25 Resultados generales de trabajadores con estado civil: Soltero.



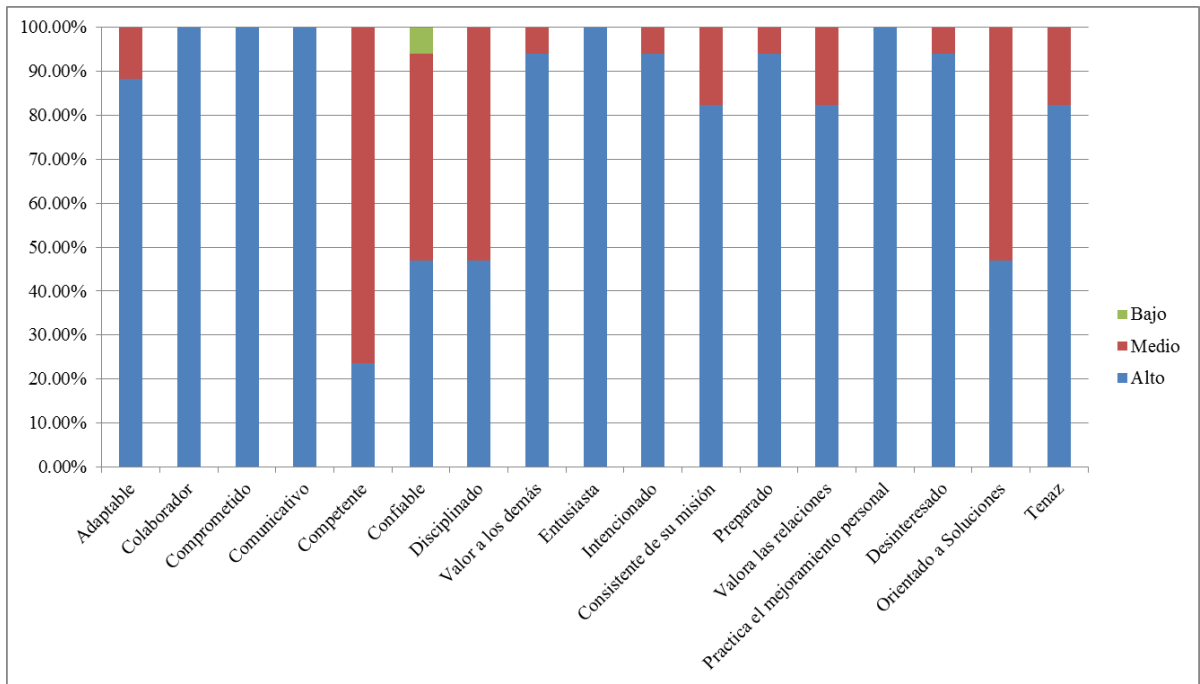
En la presente gráfica se puede apreciar que en el rango bajo el porcentaje más alto es 7.14% lo poseen la cualidad “entusiasta”, en el rango medio el porcentaje mayor es de 60.71% con la cualidad “disciplinado” y en el rango más alto el porcentaje mayor es de 96.43% que pertenece a la cualidad “valora a los demás” por lo que se establece que las personas solteras tienen un mayor interés en llevarse bien con las personas de su equipo y valorar su aporte al equipo.

Grafica No. 26 Resultados generales de trabajadores en el área de trabajo: Bodega.



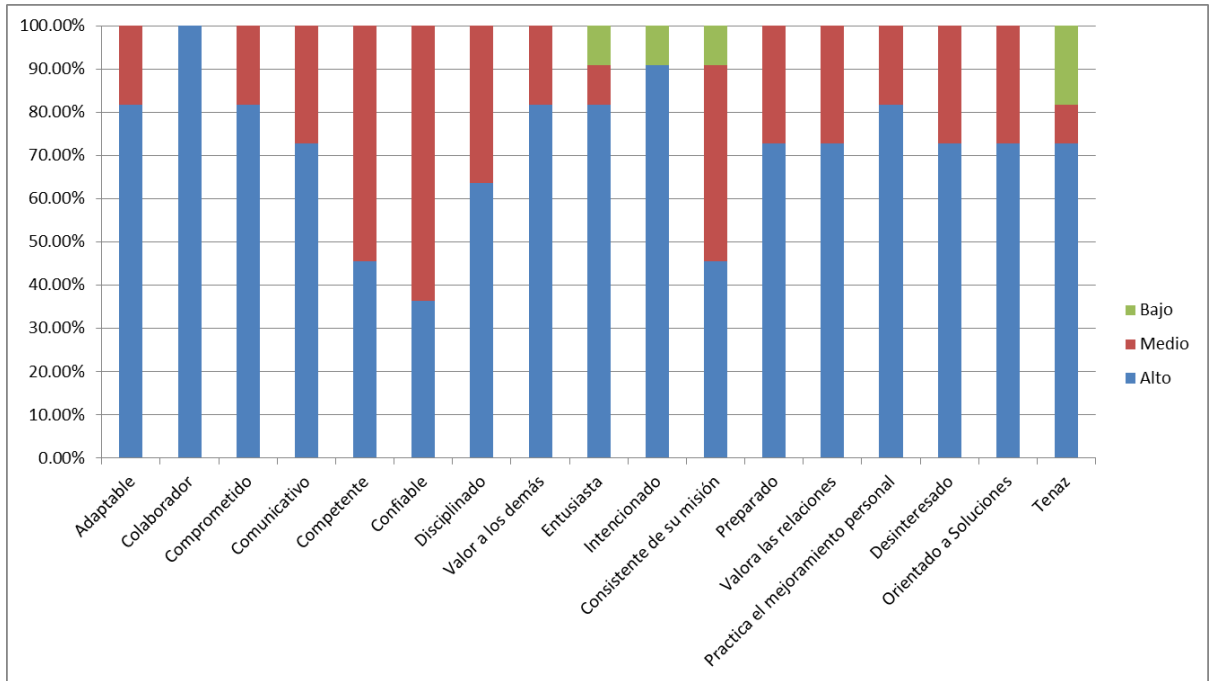
Como se puede observar en la presente gráfica, en el rango más bajo el porcentaje más alto es de 14.81% con la cualidad de “Orientado a soluciones” lo que demuestra que los trabajadores están teniendo dificultades en encontrar soluciones para sus clientes, en el rango medio el porcentaje más alto es de 55.56% con la cualidad “disciplinado” y en el rango más alto se obtuvo un porcentaje de 92.59% en la cualidad de “Valora a los demás” por lo que se muestra un compañerismo valorando a los de su equipo.

Grafica No. 27 Resultados generales de trabajadores en el área de trabajo: Ventas.



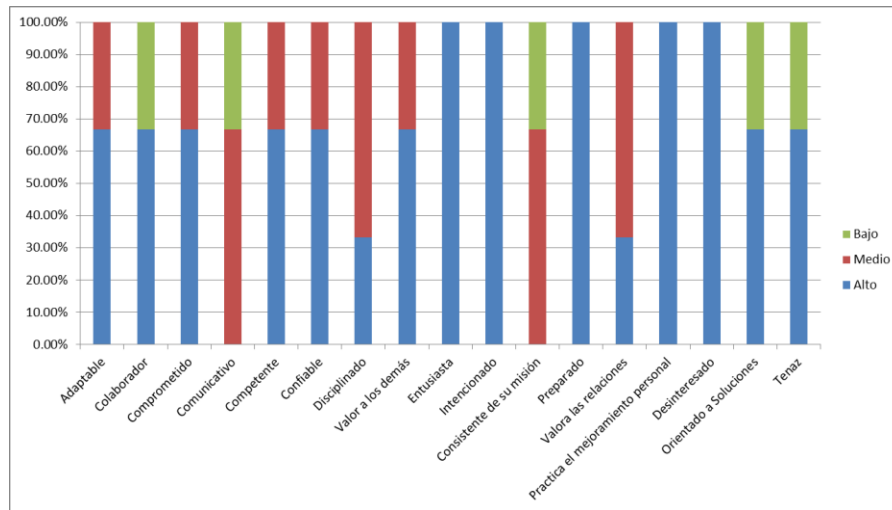
En la presente gráfica se puede observar los resultados del área de ventas, en donde podemos observar en el rango bajo un único resultado del 5.88% en la cualidad de “confiable” lo que indica que se necesita trabajar en la confianza entre sus compañeros, en el rango medio un porcentaje de 76.47% en la cualidad “competente” y en el rango más alto el mayor porcentaje es de 100.00% representando las cualidades de “Colaborador” “Comprometido” “Comunicativo” “Disciplinado” y “practica el mejoramiento personal” a lo que demuestran tener buen interés en el trabajo en equipo y ponen todo de su esfuerzo para lograrlo.

**Grafica No. 28 Resultados generales de trabajadores en el área de trabajo:
Despacho.**



En la presente gráfica se muestran resultados del área de despacho, en donde podemos observar en el rango bajo el mayor porcentaje es de 18.18% en la cualidad “Tenaz” a lo que demuestra que ciertos colaboradores necesitan motivación para dar lo mejor de sí. En el rango medio el mayor porcentaje es de 63.64% en la cualidad “confiable” y en el rango más alto el mayor porcentaje es del 100.00% en la cualidad de “colaborador”, lo que establece que en esta área el total de su personal se encuentra siempre dispuesto a brindar apoyo a su equipo.

**Grafica No. 29 Resultados generales de trabajadores en el área de trabajo:
Seguridad.**



Como se puede observar en la siguiente gráfica, los resultados del área de seguridad en el rango más bajo el mayor porcentaje es de 33.33% representando a las cualidades “Colaborador”, “Comunicativo”, “Consciente de su misión”, “orientado a soluciones” y “tenaz”, en el rango medio el porcentaje mayor es de 66.67% en las cualidades de “Comunicativo”, “Disciplinado”, “consciente de su misión” y “valora a los demás”. En el rango más alto el porcentaje mayor es de 100.00% representando las cualidades “Practica el mejoramiento personal” y “Desinteresado”.

En base a las gráficas anteriormente presentadas, se puede apreciar que la totalidad de los trabajadores obtuvieron resultados arriba de 159 puntos, lo que indica que son personas que poseen las cualidades exactas de jugadores de equipo y benefician a la empresa con sus características como personas, saben demostrarlas y ponerlas en práctica entre sus mismos compañeros.

La cualidad más relevante entre las personas encuestadas del área operaria es “Practica del mejoramiento personal” esto indica que cada uno de ellos se enfoca en poner en práctica lo mejor de cada uno y lo representan cumpliendo con sus atribuciones y llevando a cabo un buen trabajo en equipo. La cualidad menos relevante es “Orientado a soluciones” por lo que deben de ser más flexibles al momento de buscar una solución a cualquier inconveniente que se les presente con los clientes o entre ellos mismos, ya que esta cualidad evita cualquier molestia interna o externa

V. DISCUSION DE RESULTADOS

La presente investigación tuvo como objetivo principal destacar las cualidades más relevantes de los trabajadores en el área operaria de una empresa importadora de aluminios de la ciudad capital de Guatemala, así mismo descubrir que cualidades no son tan relevantes dentro de los mismos jugadores de equipo.

Para llevar a cabo dicho objetivo se realizaron encuestas a 58 empleados de dicha área y luego se realizó una comparación de la investigación con otras antes mencionadas.

Los resultados que se obtuvieron con las encuestas fueron positivos ya que más del 50% de las personas encuestadas poseen cualidades que los hacen ser buenos jugadores de equipos con las cualidades que describe Maxwell (2002) estableciendo 17 cualidades importantes que un trabajador debe de poseer como miembro de un trabajo en equipo, las cuales son: Adaptable, colaborador, comprometido, comunicativo, competente, confiable, disciplinado, valora a los demás, entusiasta, intencionado, consciente de su misión, preparado, valora las relaciones, practica el mejoramiento personal, desinteresado, orientado a la solución y tenaz.

Todas las características antes mencionadas suelen estar presentes en la mayoría de instituciones que desean que sus trabajadores posean para que ellos logren cumplir con sus objetivos. En el presente estudio 53 empleados de los 58 encuestados obtuvieron resultados ubicados en los rangos más altos, en general evidenciando que estas características se encuentran presentes al momento de cumplir los roles asignados dentro de la empresa. En ese mismo orden de ideas Redondo, Tejado y Rodríguez (s. f.), definen como importante la asignación de roles y normas dentro de un equipo de trabajo ya que mantiene un orden para alcanzar un objetivo en común, manteniendo respeto y compromiso entre los integrantes.

En la empresa importadora de aluminios en donde se realizaron las encuestas no se ve problema alguno cuando se trata de trabajar en equipo, ya que todos colaboran en las distintas áreas y cuando se los solicita. Tal como se demuestra en los resultados obtenidos en la cualidad colaborador en donde el 94.83% de los colaboradores indican poseer un alto nivel de dicha cualidad. Se puede considerar, según los resultados que la muestra del presente estudio se comportó como un equipo de trabajo en la empresa, tal como lo afirman Salas, Dickinson,

Converse y Tannenbaum (citados por Alcover, Moriano, Segovia & Catisano, 1992), quienes definen un grupo de trabajo como un conjunto de dos o más personas a quienes se les asignan roles o atribuciones específicas de su área para alcanzar las metas y objetivos en común en un plazo determinado.

Por otro lado, se pudo observar que en la empresa existen diferentes áreas, pero los 58 empleados encuestados pertenecen únicamente al área operaria apoyando a sus distintos encargados en otras áreas también, esto no es problema para ellos ya que trabajan en equipo como que pertenecieran a una sola área, a diferencia de la tesis realizada por Martínez (2003), en su investigación tuvo como objetivo evaluar el tipo de estructura y relación entre los departamentos de ventas y mercadeo que posee una empresa multinacional. A partir de los resultados, concluyó que la relación que existe entre los departamentos no es la adecuada para optimizar recursos humanos y económicos. Según los datos observados, los 58 empleados encuestados trabajan de manera óptima con el resto de la empresa llegando a ser no solamente un equipo a nivel operativo sino también a nivel de toda la empresa algo que no se evidenció en el estudio de Martínez (2003).

Los buenos resultados de cualidades de equipo de los colaboradores de la empresa, son potencialmente producto de múltiples capacitaciones recibidas dentro de la misma, ya que se preocupan por su bienestar y crecimiento personal así como lo demuestra el 94.83% de las personas encuestadas. Esto coincide con el estudio de Cárdenas (2010) quien realizó una investigación de tipo cualitativo de nivel explicativo y diseño experimental en Perú, en la que deseaba comprobar si el uso de la metodología de capacitación organizacional basada de manera proporcional en exposiciones y dinámicas lúdicas formativas mejoraría la autopercepción de desempeño en las dimensiones del trabajo en equipo de los equipos de trabajo. Por lo tanto, puede interpretarse que la mejoría en ambos contextos puede deberse a las capacitaciones recibidas.

Con base en lo anterior, se hace evidente la importancia de implementar medidas vinculadas con el factor “práctica del mejoramiento personal” en un alto nivel, ya que los resultados denotan un marcado interés de mejorar día a día para poder desempeñarse de mejor manera. Esto puede generar mayor interés en las capacitaciones que imparte la empresa que los dejan reforzar los conocimientos que ya tienen y obtener nuevas habilidades para lograr un mejor

desempeño. Dicho factor permite que el trabajador pueda desarrollar su potencial y no solamente ser un elemento más en una estructura organizacional ya establecida.

Debido a lo mencionado anteriormente cabe decir que la totalidad de los trabajadores encuestados en la presente investigación poseen un rango alto en las cualidades que se debe tener para ser un buen jugador de equipo, ya que manifiestan la cualidad “colaborador” en un 100%, esto quiere decir que son colaboradores, están dispuestos a todo tipo de cambios y trabajos que se les solicite hacer y así poder llegar a las metas establecidas por la empresa y solo así se formara un liderazgo en cada uno de los trabajadores.

Otro valor muy importante, el cual es evidenciado en los resultados de las encuestas, es la comunicación. El presente estudio demuestra que un 79.31% de los encuestados poseen la cualidad “comunicativo” en un rango alto, demostrando que existe una buena transmisión de información dentro de los mismos. De esa manera García (2005) indica que la comunicación es el proceso social más fundamental ya que es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y sus diferentes públicos externos. La anterior explicación se pone en evidencia con los resultados observados en el estudio.

Para que los trabajadores puedan llegar a sus metas establecidas es primordial que se les informe constantemente sobre los cambios, metas y planificaciones que tendrán dentro de la empresa, ya que brindarles la información muchas veces es beneficioso debido a que se encuentran en la misma línea de objetivos. Así lo afirma Martínez (2012), quien comenta que es necesario contar con suficiente información acerca de la empresa u organización para que el equipo de trabajo pueda crear metas y objetivos para beneficio de la compañía.

Por la forma en que los colaboradores trabajan en equipo, se puede afirmar que en términos generales son personas líderes, ya que saben llevarse bien con sus compañeros de trabajo, se rigen a las metas establecidas pero siempre en ayuda de los demás, le toman importancia y valor a lo que hacen en la empresa y sobre todo pueden trabajar en equipo. Las cualidades que se pueden tomar en cuenta al momento de medir como un líder puede llegar a influenciar a su equipo es “valora a los demás”, de esa manera en el presente estudio se puede apreciar que el 91.38% de los encuestados saben apreciar a sus compañeros al momento de buscar cumplir una meta en equipo. En concordancia con los postulados de Alles (2005) afirmó

que liderazgo es la “habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo” (p.114)

Por último, se puede mencionar que para llevar al éxito una empresa se necesitan trabajadores altamente efectivos, con cualidades específicas de jugadores de equipo y que tengan liderazgo y pasión por lo que hacen, es así como Katzenbach y Smith (1993) indican que es necesario exigirse a sí mismo y a la organización, de manera incansable, para lograr la responsabilidad de completar los resultados. Este tipo de exigencias generan condiciones más adecuadas para el trabajo en equipo. Cada empleado debe sentirse motivado para que nazca de ellos hacer el mejor trabajo posible y sobre todo llevarse bien con su equipo de trabajo, que no existan conflictos que no puedan solucionar, así como lo indica González (2006) quien afirma que los conflictos industriales son aquellos que surgen de las discrepancias existentes entre los mismos intereses de los miembros del proceso productivo de una organización.

Con los resultados obtenidos en el presente estudio, se pudo comparar investigaciones realizadas previamente y definir que existe concordancia en términos generales, entre la presente investigación, la teoría y otros estudios realizados. Es evidente además, que aunque los resultados obtenidos en el presente estudio son en términos globales altos, es necesario realizar más y mayores estudios que permitan validar los hallazgos de esta investigación.

VI. Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones, resultado de la investigación sobre las cualidades más sobresalientes como jugadores de equipo, de un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la Ciudad Capital.

- Se determinó que la mayoría de los colaboradores del área operaria se ven como empleados que poseen un nivel alto de las cualidades necesarias para ser jugadores de equipo.
- En el área operaria de la empresa, según los resultados de las encuestas realizadas, la cualidad más relevante es “practica del mejoramiento personal” esto habla bien de los trabajadores ya que constantemente se ven interesados en aprender nuevos temas que ayuden a la empresa a salir adelante día con día, asimismo ponen en práctica lo mejor de cada uno. La cualidad menos relevante es “Orientado a soluciones” debido a que es un departamento en el que las personas se rigen a reglas establecidas y mantienen un proceso para trabajar, por lo que muchas veces no poseen la potestad para tomar sus propias decisiones. Estos resultados se obtuvieron de las encuestas que se realizaron a los 58 empleados únicamente de género masculino con estudios a nivel medio.
- Los trabajadores que tienen un periodo de 1 a 5 años de laborar para la empresa poseen las cualidades de “colaborador”, valora a los demás” y “practica el mejoramiento personal” en el rango más alto de sus resultados aportando su mayor interés en brindar ayuda cada vez que sea solicitado. Son personas que no miden su apoyo por el tiempo que tienen de laborar en ella si no que por el aprecio que le tienen y lo bien que se llevan con sus compañeros de trabajo, las cualidades menos relevantes en este periodo de tiempo son “confiable”, “entusiasta”, “intencionado”, “consciente de su misión” y “orientado a soluciones, lo que indica que es necesario enfocarse en reforzar estas cualidades para obtener mejores resultados como equipo.
- La cualidad más relevante entre los trabajadores que tienen un periodo de 6 a 10 años de laborar para la empresa es “colaborador”, esto demuestran un gran interés en brindar su

apoyo en las actividades que se realizan en equipo así como las tareas asignadas individualmente. La cualidad menos relevante es “Orientado a soluciones” ya que no poseen la libertad de tomar sus propias decisiones ya que están regidos a normas y procesos establecidos por la empresa.

- Pudo observarse que los trabajadores de 11 años en adelante de laborar en la empresa, poseen varias cualidades relevantes, se pueden mencionar las siguientes: “comprometido”, “comunicativo”, “valora a los demás” “entusiasta” y “práctica el mejoramiento personal”, esto demuestra que la mayoría de los colaboradores con 11 o más años de laborar mantienen una buena comunicación y se comprometen con el trabajo realizado al igual que buscan hacer mejores jugadores de equipo siendo personas que valoran a los demás compañeros, siendo entusiastas al igual que velando por el mejoramiento personal para obtener buenos resultados, mientras que la cualidad menos relevante “valora las relaciones” esto puede estar relacionado a que le brindan más importancia a su trabajo realizado dentro de la empresa ya que por el tiempo que llevan de conocerse pueden trabajar en equipo sin ningún problema.
- Los trabajadores con estado civil casado poseen la cualidad más relevante “práctica de mejoramiento personal” la cual establece que muchos de los trabajadores si ponen en práctica sus conocimientos adquiridos y buscan mejorar constantemente para poder dar mejores resultados tanto de manera individual como en equipo. La cualidad menos relevante es “orientado a soluciones” esto indica que no poseen las herramientas suficientes para tomar sus propias decisiones y necesitan ser facultados en esta cualidad así como se ha hecho énfasis en otras conclusiones.
- La cualidad más relevante en los trabajadores con estado civil soltero es “valora a los demás” por lo que se establece que las personas solteras tienen un mayor interés en llevarse bien con las personas de su equipo y valorar su aporte al equipo, mientras que la cualidad menos relevante es “entusiasta” por lo que necesitan programas o actividades motivacionales que los anime a realizar su trabajo con entusiasmo.

- Se concluye que los trabajadores que laboran en el área de bodega poseen la cualidad más relevante “valora a los demás” por lo que se muestra un compañerismo valorando a los de su equipo. La cualidad menos relevante así como se ha mencionado en otros resultados es “orientado a soluciones” la razón es la misma que se menciona anteriormente debido a que no poseen la autorización de brindar alternativas de soluciones a los clientes ya que tienen normas establecidas.
- Se puede decir que en el área de ventas los trabajadores representan las cualidades más relevantes según sus resultados como: “colaborador”, “comprometido”, “comunicativo”, “disciplinado” y “practica el mejoramiento personal” a lo que demuestran tener buen interés en el trabajo en equipo y ponen todo de su esfuerzo para lograrlo mientras que la cualidad menos relevante es “confiable” lo que indica que se necesita trabajar en la confianza entre sus compañeros.
- Los trabajadores que pertenecen al área de despacho poseen las cualidades más relevantes que son: “colaborador”, lo que establece que en esta área el total de su personal se encuentra siempre dispuesto a brindar apoyo a su equipo. La cualidad menos relevante es “Tenaz” a lo que demuestra que ciertos colaboradores necesitan motivación para dar lo mejor de sí.
- Los trabajadores del área de seguridad representando las cualidades más relevantes: “Practica el mejoramiento personal” y “Desinteresado” esto indica que son personas capaces de brindar lo mejor de sí sin necesidad de recibir nada a cambio. Las cualidades menos relevantes son: “Colaborador”, “Comunicativo”, “Consciente de su misión”, “orientado a soluciones” y “tenaz”

VII. Recomendaciones

A continuación se presenta una serie de importantes recomendaciones para la empresa de productos de aluminio, producto de la evaluación efectuada a sus colaboradores, con el objetivo que las apliquen y consigan que los mismos se conviertan en aun mejores jugadores de equipo y así logren mejores resultados para la organización.

- Tomando como base los resultados obtenidos se sugiere implementar más programas de capacitación constantes en diferentes temas que refuercen sus conocimientos sobre cómo ser mejores jugadores de equipo y aplicarlos a la empresa, asimismo actividades o charlas motivacionales que les permita mantener el buen clima laboral como el que ya cuentan.
- Se pudo observar durante la investigación que en la empresa es que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos tampoco con una persona que se encargue de estos procesos, por lo que se recomienda implementar más procesos y políticas de RRHH para que las personas de la empresa se sientan aún mas parte de la misma y encuentren un apoyo, tanto en temas como trabajo en equipo así como distintos elementos de RRHH.
- Reforzar las cualidades que se encuentran menos relevantes para trabajar en equipo, ya que esto hará que se mejore el desenvolvimiento de los trabajadores y la empresa obtenga mejores resultados de los que ya poseen.
- Tomando en cuenta que la cualidad más relevante es “practica del mejoramiento personal” debe de aprovecharse para incentivar al personal a que se capacite, crezca en la empresa y sea un gran aporte para la misma.
- Reconociendo que la cualidad menos relevante es “Orientado a soluciones” se debe de realizar más actividades para facultar a los empleados para que tomen sus propias soluciones sin afectar los resultados establecidos por la empresa, brindarles diferentes opciones de las que pueden tomar en cuenta al momento de solucionarle algún inconveniente a los clientes.

- Se recomienda realizar autoevaluaciones semestrales para determinar cómo se mantienen los resultados de las cualidades de cada trabajador.

VIII. REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. (Homepage). Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=PN3o6Y3NTA0C&pg=PA31&dq=tipos+de+trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ei=W-v9VKTfJo3isASwuYCABw&ved=0CEIQ6AEwBg#v=onepage&q=tipos%20de%20trabajo%20en%20equipo&f=false>
- Alcover, C., Moriano J., Segovia (2012). *Psicología del trabajo*. (Homepage). Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/reader.action?docID=10626070>
- Alles, C. (2005). *Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores*. (Homepage). Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=YfWaAwAAQBAJ&pg=PP5&dq=liderazgo+empresarial&hl=es&sa=X&ei=JzmKVZOGDpW0yASQroLwDw&ved=0CDgQ6AEwBA#v=onepage&q=liderazgo%20empresarial&f=false>
- Ander y Aguilar. (2001). *El trabajo en equipo*. (Homepage). Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=3X9ap9zweMAC&pg=PA4&dq=ander+y+aguilar+equipo+de+trabajo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=ander%20y%20aguilar%20equipo%20de%20trabajo&f=false
- Anónimo. (2013). *Manual trabajo en equipo*. (Homepage). Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/reader.action?docID=10821051&p00=trabajo+equipo&ppg=12>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (Homepage). Recuperado de: <http://es.slideshare.net/franciscomunoyerrogonzalez/bernal-cesar-a-metodologia-de-la-investigacion-3-ed>
- Cárdenas, M. (2010). *Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica del Perú). (Homepage). Recuperado de:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/431/DE_CARDENAS_MARIANA_EVALUACION_EXPERIMENTAL_METODOLOGIA_CAPACITACION.pdf?sequence=1

Carrascosa, J. (2011). *Trabajar y Competir en equipo*. (Homepage). Recuperado de: <http://fuerzaresultante.blogspot.com/>

Casteleiro, J. (2015). *La matemática es fácil, Manual de matemática básica para gente de letras*. (Homepage) Recuperado de: <https://books.google.com.gt/books?id=CCuF0Edcq3wC&pg=PA349&dq=definicion+porcentaje&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIkevsvx82xyAIVw6MeCh2LhA19#v=onepage&q=definicion%20porcentaje&f=true>

Celestino, G. (2000). *Formación de equipos de trabajo*. (Tesis de postgrado inedita, Universidad autónoma de Nueva Leon). (Homepage). Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020130091.PDF>

Crespo, A., Tejado, M. y Rodríguez, B. (s/f). *El celador y el trabajo en equipo*. (Homepage). Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=mhuRAwAAQBAJ&pg=PA10&dq=formacion+de+trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ei=7gD-VLTPC5C1sQTF9YFw&ved=0CFsQ6AEwCQ#v=onepage&q=formacion%20de%20trabajo%20en%20equipo&f=false>

Creswell, J. (2008). *Muestreo por conveniencia*. (Homepage). Recuperado de: <http://es.slideshare.net/selene1524/muestreo-por-conveniencia>

De la Bedoyere, Q. (1998). *Como resolver problemas en equipo*. (Homepage) Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=uWI3W0Z-HBsC&printsec=frontcover&dq=problemas+de+equipos&hl=es&sa=X&ei=U1AAVarsBqThsASP9YLgAw&ved=0CDIQ6AEwAw#v=onepage&q=problemas%20de%20equipos&f=false>

De la Peña, Y. (2014). *Valores Laborales y trabajo en equipo*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala. (Homepage). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-la-Pena-Yamileth.pdf>

- De Santos, D. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. (Homepage). Recuperado de:
<https://books.google.es/books?id=Zouac4rcgBIC&pg=PR11&dq=formacion+de+trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ei=7gD-VLTPC5C1sQTF9YFw&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=formacion%20de%20trabajo%20en%20equipo&f=false>
- Delgado, M. (2003). *El éxito de los grupos organizativos como manifestación del encaje entre factores de contexto, estructura y proceso: un análisis empírico*. (Tesis doctoral inédita, Universidad de Madrid). (Homepage) Recuperado de:
<http://biblioteca.ucm.es/tesis/cee/ucm-t26511.pdf>
- Escorsa, P. y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. (Homepage). Recuperado de:
https://books.google.es/books?id=vFZsgeizTO8C&printsec=frontcover&dq=innovacion&hl=es&sa=X&ei=-h3_VOnXJ7KwsASfgoK4Dw&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=innovacion&f=false
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas*. (Homepage). Recuperado de:
https://books.google.es/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA711&dq=Roles+en+un+equipo+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=mjX_VIvWG-yTsQSUrYCQAw&ved=0CCwQ6AEwAje#v=onepage&q=Roles%20en%20un%20equipo%20de%20trabajo&f=false
- Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. (Homepage). Recuperado de:
<https://books.google.com.gt/books?id=bObxCAAQBAJ&pg=PA99&dq=comunicacion+en+trabajo+de+equipos&hl=es-419&sa=X&ved=0CCwQ6AEwA2oVChMIoKnL1MGsyAIVw6MeCh18rgIm#v=onepage&q=comunicacion%20en%20trabajo%20de%20equipos&f=true>
- Foster, R. (s. f.). *Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo*. (Homepage). Recuperado de:
http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/A038.pdf

- García, C. (2014). *Como aprender a trabajar en equipo creando un programa de radio*. (Homepage) Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=IZg6BQAAQBAJ&pg=PA14&dq=castro+2014+rol&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=castro%202014%20rol&f=false
- García, J. (2004). *¿Problemas? Resuélvalos en equipo*. (Homepage) Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=3dH3niDjy8gC&pg=PA100&dq=problemas+de+equipos&hl=es&sa=X&ei=U1AAVarsBqThsASP9YLgAw&ved=0CDcQ6AEwBA#v=onepage&q=problemas%20de%20equipos&f=false>
- García, M. (2000). *Formación de equipos de trabajo*. (Tesis inédita, Universidad Nuevo León Mexico). (Homepage) Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020130091.PDF>
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo*. (Homepage). Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=vN05uFiFS08C&printsec=frontcover&dq=creacion+de+equipos+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=zuP9VNjTFLSBsQTMiYHQcW&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=creacion%20de%20equipos%20de%20trabajo&f=false>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1993). *Sabiduría de los equipos*. (Homepage) Recuperado de: https://books.google.es/books?id=azyl8qgGgnoC&pg=PA85&dq=equipos+eficaces+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=IA_VLP0F62BsQS14oCgAg&ved=0CFkQ6AEwCQ#v=onepage&q=equipos%20eficaces%20de%20trabajo&f=false
- Katzenbach, J. (1987). *El trabajo en equipo*. (Homepage). Recuperado de: https://books.google.es/books?id=phByqWOFpWEC&pg=PA83&dq=diferencia+entre+grupo+y+equipo&hl=es&sa=X&ei=3SL_VIfzEbiJsQSS4CYBQ&ved=0CFAQ6AEwCQ#v=onepage&q=diferencia%20entre%20grupo%20y%20equipo&f=false

- León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. (Tesis de Maestría inédita, Universidad de Colombia). (Homepage) Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>
- Levin, R. y Rubin, D. (2010). *Estadística para administración y economía* (7ma. Ed.). México: Prentice Hall.
- Lopez, B. (2013). *Estrategias de trabajo en equipo para el personal del hotel Pan Americano*. Tesis inédita. Universidad San Carlos de Guatemala, Campus Central, Guatemala.
- Martínez, J. (2003). *El trabajo en equipo entre los departamentos de mercadeo, ventas, trademarketing y planeación en una empresa multinacional comercializadora de productos*. Tesis inédita. Universidad San Carlos de Guatemala, Campus Central, Guatemala.
- Martinez, M. (2012). *Equipo de trabajo*. (Homepage) Recuperado de: https://books.google.es/books?id=ksWfvQnG5kEC&pg=PA219&dq=equipos+eficaces+d+e+trabajo&hl=es&sa=X&ei=chP_VPnMIZLfsASZ1ILYDw&ved=0CCQQ6AEwATgK#v=onepage&q=equipos%20eficaces%20de%20trabajo&f=false
- Maxwell, J. (2002). *Las 17 cualidades esenciales de un jugador de equipo*. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. (Homepage). Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA91&dq=investigacion+descriptiva&hl=es&sa=X&ei=Vj2KVAT0GYekyQTO-ZvYDA&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=investigacion%20descriptiva&f=false>
- Noe, R. y Mondy, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (Homepage). Recuperado de:

https://books.google.es/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA451&dq=disciplina+en+grupos+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=fhX_VIeKEe6wsATRx4GgAg&ved=0CE4Q6AEwCA#v=onepage&q=disciplina%20en%20grupos%20de%20trabajo&f=false

Palomo, M. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (Homepage). Recuperado de: https://books.google.es/books?id=_9g_Zlehq0QC&pg=PA162&dq=equipos+eficaces+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=IA_VLP0F62BsQS14oCgAg&ved=0CFMQ6AEwCA#v=onepage&q=equipos%20eficaces%20de%20trabajo&f=false

Piqueras, C. (2012). *Las 10 cosas que debes de saber para dirigir equipos*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.cesarpiqueras.com/las-10-cosas-que-debes-saber-para-dirigir-equipos/>

Redondo, A., Tejado, M y Rodriguez, B. (s.f.). *El celador y el trabajo en equipo*. (Homepage). Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=mhuRAwAAQBAJ&pg=PA10&dq=formacion+de+trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ei=7gD-VLT5C1sQTF9YFw&ved=0CFsQ6AEwCQ#v=onepage&q=formacion%20de%20trabajo%20en%20equipo&f=false>

Reyes, M. (2005). *Capacitación de mandos medios en el área de Recursos Humanos, para mejorar el trabajo en equipo y eficiencia técnica*. Tesis inédita. Universidad San Carlos de Guatemala, Campus Central, Guatemala.

Reza, J. (2005). *Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos*. (Homepage). Recuperado de: https://books.google.es/books?id=FgCX2JTK8t4C&printsec=frontcover&dq=equipos+eficaces+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=IA_VLP0F62BsQS14oCgAg&ved=0CE4Q6AEwBw#v=onepage&q=equipos%20eficaces%20de%20trabajo&f=false

Robbins, H. y Finley, M. (1999). *Porque fallan los equipos*. (Homepage). Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=kxVp6vfjNXgC&printsec=frontcover&dq=problemas+d>

[e+equipos&hl=es&sa=X&ei=oHr_VNmqI9WUsQSpjYIY&ved=0CCYQ6AEwAQ#v=onepage&q=problemas%20de%20equipos&f=false](https://books.google.es/books?id=VnMqI9WUsQSpjYIY&ved=0CCYQ6AEwAQ#v=onepage&q=problemas%20de%20equipos&f=false)

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (Homepage). Recuperado de: https://books.google.es/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PA374&dq=Roles+en+un+equipo+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=kyv_VKvQDJS1sQSMi4CwAQ&ved=0CB8Q6AEwADge#v=onepage&q=Roles%20en%20un%20equipo%20de%20trabajo&f=false

Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. (Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona). (Homepage). Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf;jsessionid=F026EBA4190D54C05D7274CBEF184533.tdx1?sequence=1>

Sevilla, J. (2002). *Liderazgo*. (Homepage). Recuperado de: https://books.google.es/books?id=6m6tx5UL_gMC&printsec=frontcover&dq=liderazgo&hl=es&sa=X&ei=8yX6VP2XC0O1sQSZtIGYBQ&ved=0CCQO6AEwAQ#v=onepage&q=liderazgo&f=false

Ulín, N. (2014). *Trabajo en equipo en las empresas de financiamiento de la ciudad de Totonicapán*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Urcola, J. (1998). *Dirigir personas: fondo y forma*. (Homepage) Recuperado de: https://books.google.es/books?id=U1b8SJ0w5pwC&pg=PA201&dq=diferencia+entre+grupo+y+equipo&hl=es&sa=X&ei=3SL_VIfzEbiJsQSS4CYBQ&ved=0CCEQ6AEwAA#v=onepage&q=diferencia%20entre%20grupo%20y%20equipo&f=false

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

- West, M. (1994). *El trabajo eficaz en equipo*. (Homepage) Recuperado de:
<https://books.google.es/books?id=92iSbZytpoAC&printsec=frontcover&dq=equipos+eficaces+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=IA-VLP0F62BsQSI4oCgAg&ved=0CCYQ6AEwAQ#v=onepage&q=equipos%20eficaces%20de%20trabajo&f=false>
- Wexley, K y Yukl, G. (1990) *Conducta organizacional y psicología del personal*. (Homepage). Recuperado de:
<https://books.google.es/books?id=pnFaPwAACAAJ&dq=wexley&hl=es&sa=X&ei=ldCFVa7QO67jsASIx4HwDw&ved=0CEUQ6AEwBA>
- Winter, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. (Homepage). Recuperado de:
<https://books.google.es/books?id=fQbICMgMCLAC&printsec=frontcover&dq=manual+de+trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ei=siOKVe6EBoOmyATy2pGoBg&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=manual%20de%20trabajo%20en%20equipo&f=false>

ANEXOS

ANEXO A
Instrumento: Cuestionario

Ficha Técnica

Nombre	Cuestionario cualidades de jugadores de equipo según Maxwell
Autor	Jennifer Alejandra Velásquez Morales (2015). Basada en el libro “ <i>Las 17 cualidades esenciales de un jugador de equipo</i> ” de John Maxwell
Objetivo	El cuestionario tiene como finalidad identificar que cualidad es la que tienen más acentuada y cuál es la que necesitan reforzar.
¿Qué mide?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las cualidades que los empleados del área operaria poseen al momento de trabajar en equipo. 2. Las cualidades que los empleados de la empresa necesitan mejorar para trabajar en equipo. 3. Las cualidades que no poseen para que puedan trabajar en equipo.
Tiempo de resolución	10 minutos aprox.
Forma de aplicación	Auto aplicable
Forma de calificación	<p>Cada respuesta escogida tiene una ponderación de la siguiente manera: siempre: 4, casi siempre: 3, a veces: 2, nunca: 1</p> <p>La interpretación de resultados se describe de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) De 51 a 86: No se siente parte del equipo de trabajo ya que posee las mínimas cualidades que debe de tener un jugador de equipo efectivo. Le agrada más trabajar de manera individual. b) De 87 a 122: posee algunas de las cualidades que describe maxwell como parte de su trabajo en equipo, sin embargo debe de seguir trabajando en su persona para lograr la

totalidad de trabajo en equipo.

c) **123 a 158:** posee varias de las cualidades que describe maxwell, las cuales las utiliza para trabajar en equipo sin ningún problema pero podría reforzarlas.

d) **159 en adelante:** posee un alto nivel de las cualidades que un jugador de equipo debe de dominar al momento de formar parte de un equipo.

En la calificación de cada una de las cualidades, el resultado mínimo puede ser de 3 puntos y el resultado máximo de 12 puntos, de tal forma que se evalúan con base en tres ítems:

- a) 3-6 puntos: Bajo
- b) 7-9 puntos: Medio
- c) 10-12 puntos: Alto

- Para evaluar la cualidad “adaptable” se utilizaron las preguntas número 1, 2 y 3.
- Para evaluar la cualidad “colaborador” se utilizaron las preguntas número 4, 5 y 6
- Para evaluar la cualidad “comprometido” se utilizaron las preguntas 7, 8 y 9
- Para evaluar la cualidad “comunicativo” se utilizaron las preguntas 10, 11 y 12
- Para evaluar la cualidad “competente” se utilizaron las preguntas 13, 14 y 15
- Para evaluar la cualidad “confiable” se utilizaron las preguntas

	<p>16, 17 y 18</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para evaluar la cualidad “disciplinado” se utilizaron las preguntas 19, 20 y 21 • Para evaluar la cualidad “valora a los demás” se utilizaron las preguntas 22, 23 y 24 • Para evaluar la cualidad “entusiasta” se utilizaron las preguntas 25, 26 y 27 • Para evaluar la cualidad “intencionado” se utilizaron las preguntas 28, 29 y 30 • Para evaluar la cualidad “consciente de su misión” se utilizaron las preguntas 31, 32 y 33 • Para evaluar la cualidad “preparado” se utilizaron las preguntas 34, 35 y 36 • Para evaluar la cualidad “valora las relaciones” se utilizaron las preguntas 37, 38 y 39 • Para evaluar la cualidad “practica el mejoramiento personal” se utilizaron las preguntas 40, 41 y 42 • Para evaluar la cualidad “desinteresado” se utilizaron las preguntas 43, 44 y 45 • Para evaluar la cualidad “orientado a la solución” se utilizaron las preguntas 46, 47 y 48 • Para evaluar la cualidad “tenaz” se utilizaron las preguntas 49, 50 y 51
Reactivos	51 Preguntas

Perfil de expertos

1. Primer experto:

- **Profesión:** Administrador de Empresas
- **Escolaridad:** Licenciatura en Administración de Empresas
- **Post grado:** Magíster en Finanzas
- **Años de experiencia:** 9 años
- **Organización para la que labra actualmente:** Universidad Rafael Landívar
- **Giro de la organización:** Educación superior

2. Segundo Experto:

- **Profesión:** Psicólogo Industrial Organizacional
- **Escolaridad:** Licenciatura
- **Post grado:** N/A/
- **Años de experiencia:** 4 años
- **Organización para la que labra actualmente:** TELUS International Central América
- **Giro de la organización:** Servicio al Cliente

3. Tercer Experto:

- **Profesión:** Psicólogo En Recursos Humanos.
- **Escolaridad:** Licenciatura.
- **Post grado:** Docencia universitaria (grado de magister) / Dirección estratégica (estudiando actualmente.)
- **Años de experiencia:** 20 en el área de recursos humanos.
- **Organización para la que labra actualmente:** Organismo Judicial de Guatemala.
- **Giro de la organización:** Estatal, sector justicia.

CUESTIONARIO
Cualidades de Jugadores de Equipo.

Puesto de trabajo: _____ **Género:** F _____ M _____

Años de laborar en la empresa: 1 a 5 _____ 6 a 10 _____ 11 en adelante _____

Edad: _____ **Escolaridad:** Nivel medio _____ Nivel Universitario: _____

Estado civil: Soltero _____ Casado _____ Unidad a la que pertenece: _____

Instrucciones: responde el siguiente cuestionario con la mayor sinceridad posible, marcando con una X en la respuesta que más se adecue a la pregunta planteada, las opciones de respuesta son las siguientes:

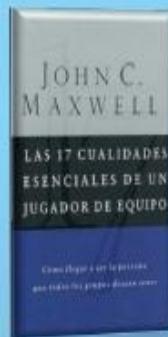
- Siempre (4)
- A veces (2)
- Casi siempre (3)
- Nunca(1)

No.	Interrogantes	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	Me acoplo fácilmente a las nuevas actividades que mi jefe inmediato suele solicitarme.				
2	Cumplo con las normas que la empresa tiene establecidas.				
3	Me convengo con facilidad cuando algún compañero desea cambiar mi actitud negativa.				
4	Cuando otro departamento solicita mi ayuda, logro realizar las actividades con facilidad.				
5	Trabajo de manera unida con mis compañeros.				
6	Brindo ayuda a mis compañeros cuando lo necesitan.				
7	Me enfoco en los resultados que debo de obtener al momento de trabajar.				
8	Tener objetivos trazados en la empresa, me mantienen motivados a dar lo mejor de mí en las actividades.				
9	En horario laboral, primero se encuentra la empresa y mi trabajo antes que asuntos personales.				
10	Suelo respetar las opiniones que los demás hacen acerca de mi trabajo realizado.				
11	Tengo facilidad de comunicación entre mis compañeros de trabajo.				

12	Proporciono información necesaria a mis demás compañeros cuando se requiere.				
13	Rivalizo entre mis compañeros para ver quien hace mejor el trabajo asignado.				
14	Suelo luchar por lo que deseo tener.				
15	Demuestro capacidad para realizar las cosas sin importar lo que digan los demás.				
16	Considero que mis compañeros de trabajo confían en mí.				
17	Suelo evitar comentarle a mi jefe inmediato las opiniones o comentarios de mis compañeros respecto a la empresa.				
18	Suelo guardar información confidencial.				
19	Respeto los procesos ya establecidos que tiene la empresa para cada diferente actividad a trabajar.				
20	Frecuentemente mantengo un orden de prioridades dentro de las actividades que están bajo mi responsabilidad.				
21	Si considero que una norma no es la adecuada, suelo negociarla.				
22	Reconozco cuando un compañero obtiene un buen logro en la empresa.				
23	Realzo los valores y características positivas que tiene cada uno de mis compañeros de trabajo.				
24	Valoro a mis compañeros de trabajo por lo que son y no por lo que poseen.				
25	Considera tener actitudes positivas cada día en sus actividades a realizar.				
26	Realizo mis actividades diarias con esmero y dedicación.				
27	Cuando un compañero se encuentra con bajo ánimo y desempeño, suelo motivarlo para mejorar su ánimo.				
28	Cuando realizo mi trabajo, pienso en el bienestar de la empresa.				
29	Realizo actividades que beneficien el bienestar de la empresa.				
30	Realizo mi trabajo sin necesidad de recibir algo extra a mi pago correspondiente.				
31	Ante una situación en la que me encuentre en desacuerdo, brindo mi opinión.				
32	Tengo conocimientos de los objetivos principales que posee la empresa.				
33	Me encuentro informado de las consecuencias de la empresa si fallo con mi trabajo.				
34	Considero estar preparado para cualquier apoyo que me soliciten de otro departamento.				
35	Considero que las capacitaciones son necesarias para mi desarrollo en el trabajo.				

36	Suelo preocuparme por seguir estudiando para brindarle a la empresa un mayor aporte del que ya doy.				
37	Trato de integrar a las personas en mi círculo de comunicación y trabajo.				
38	Considero tener buenas relaciones con mi equipo de trabajo.				
39	Suelo evitar tener riñas o molestarme con mis compañeros de trabajo.				
40	Lucho por alcanzar la perfección en mi trabajo.				
41	Suelo colocarme retos personales.				
42	Constantemente busco como superarme personalmente.				
43	Comparto objetivos con mi equipo de trabajo para alcanzar metas organizacionales.				
44	Suelo apreciar el buen trabajo de un compañero.				
45	Brindo el méritos a todo mi equipo de un trabajo logrado.				
46	Cuando algo me molesta, suelo hablarlo para buscarle solución al problema.				
47	Cuando existe un problema que no me compete, suelo ayudar a buscar soluciones.				
48	Suelo ayudar a clientes cuando se presenta un problema hasta encontrarle solución.				
49	Cuando inicio una tarea asignada y demora más tiempo de lo requerido, me comprometo a seguir hasta terminarlo.				
50	Suelo evitar cometer los mismos errores en sus actividades.				
51	Cuando algo sale mal en mi trabajo no me rindo con facilidad.				

ANEXO B
Aporte: Trifoliar informativo



**LAS 17 CUALIDADES
ESENCIALES DE UN
JUGADOR DE EQUIPO
(John C. Maxwell)**



¿Quieres que tu equipo de trabajo sea productivo y efectivo?
¿Deseas que tus empleados generen mas valor?

Implementa las 17 cualidades que debe de tener un jugador de equipo a tus empleados. Puedes tener resultados positivos y realmente garantizados.

No lo dudes y haz de tu empresa algo diferente.



1. **Adaptable**; Si usted no cambia por el equipo, el equipo podría cambiarlo a usted.
2. **Colaborador**; Trabajar juntos precede a triunfar juntos.
3. **Comprometido**; No existen campeones indiferentes.
4. **Comunicativo**; un equipo es muchas voces con un solo corazón.



5. Competente; Si usted no puede, su equipo tampoco podrá.

6. Confiable; Los equipos valoran a los jugadores en quienes pueden confiar.

7. Disciplinado; Donde hay una voluntad, hay un ganador.

8. Valora a los demás; Reconocer los méritos de los compañeros de equipo es incalculable.

9. Entusiasta; La fuente de energía de su equipo es el corazón de usted.

11. Intencionado; Haga que cada acción cuente.

12. Consciente de su misión; El panorama general se presenta fuerte y claro.

13. Preparado; La preparación puede marcar la diferencia entre ganar o perder.

14. Practica el mejoramiento personal; Para mejorar el equipo, supérese usted.

15. Desinteresado; No hay yo en un equipo.

16. Orientado a la Solución; Que su resolución sea encontrar la solución.

17. Tenaz; Nunca, Nunca, Nunca se dé por vencido.

Lic. Jennifer Alejandra Velasquez Morales.
Cel: 49493131

