

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Humanidades
Departamento de Psicología

**"Diagnóstico de las cualidades de
jugadores de equipo, en un grupo de
colaboradores de un centro de
llamadas de la ciudad de Guatemala"**

TESIS

Adriana María Vásquez Enríquez

Carné: 11716-08

Guatemala de la Asunción, Enero 2013

Campus Central

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Humanidades
Departamento de Psicología

"Diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipo, en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala"

TESIS

Presentado al consejo de la Facultad de Humanidades

Por:

ADRIANA MARÍA VÁSQUEZ ENRÍQUEZ

Carné: 11716-08

Previo a optar al Título de:

PSICOLOGA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

En el grado académico de:

LICENCIADA

Guatemala de la Asunción, Enero 2013
Campus Central

AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

- | | |
|---|---|
| • Rector P. | Rolando Enrique Alvarado López S.J |
| • Vicerrectora Académica | Dra. Lucrecia Méndez de Penedo |
| • Vicerrector de Investigación y Proyección | P. Carlos Cabarrús Pellecer, S.J. |
| • Vicerrector de Integración Universitaria | P. Eduardo Valdés Barría, S.J. |
| • Vicerrector Administrativo | M.A. Ariel Rivera Irías |
| • Secretaria General | Licda. Fabiola de la Luz Padilla Beltranena |

AUTORIDADES FACULTAD DE HUMANIDADES

- | | |
|---|---------------------------------------|
| • Decana | M.A. Hilda Caballeros de Mazariegos |
| • Vicedecano | M.A. Hosy Benjamer Orozco |
| • Secretaria | M.A. Lucrecia Elizabeth Arriaga Girón |
| • Directora del Departamento de Psicología | M.A. Georgina Mariscal de Jurado |
| • Directora del Departamento de Educación | M.A. Hilda Díaz de Godoy |
| • Directora del Departamento de Psicopedagogía | M.A. Romelia Irene Ruíz Godoy |
| • Directora del Departamento de Ciencias De la Comunicación | M.A. Nancy Avendaño Maselli |
| • Director del Departamento de Letras y Filosofía | M.A. Eduardo Blandón Ruíz |
| • Representante de Catedráticos | M.A. Marlon Urizar Natareno |
| • Representante de estudiantes ante el Consejo de facultad | Srita. Luisa Monterroso |

ASESOR DE TESIS

Lic. Estuardo Ceballos

REVISOR (A) DE TESIS

Licda. Yadira de Barrios

Guatemala, noviembre de 2012

Señores
Departamento de Psicología
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

Estimados señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de asesorar el proyecto de tesis titulado: **"Diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipo, en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala"**, de la estudiante **Adriana María Vásquez Enríquez**, carné no. **11716-08**.

En vista de ello, solicito a ustedes se sirvan programar fecha para efectuar la defensa privada de tesis correspondiente, ya que 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 a la licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional.

Agradeciendo su atención a la presente y quedando a sus respetables órdenes.

Deferentemente,


M.A. Rubén Estuardo Ceballos Ortiz
Psicólogo en Recursos Humanos
Magíster en Docencia Universitaria
Colegiado no. 010

Lic. R. Estuardo Ceballos Ortiz, M.A.
Psicólogo en Recursos Humanos
Magíster en Docencia Universitaria
Colegiado No. 010



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2440
Fax: 24262626 ext. 2486
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016

FH/ap-CI-75-13

Guatemala,
10 de enero de 2013

Señorita
Adriana María Vásquez Enríquez
Presente.

Estimada señorita Vásquez:

De acuerdo al dictamen favorable rendido por la Revisora Examinadora de la Tesis titulada: **"Diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipo, en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala"**, presentada por la estudiante **Adriana María Vásquez Enríquez**, carné No. **11716-08**, la Secretaria de la Facultad de Humanidades AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS, previo a optar al título de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,


Lcda. Lucrecia Arriaga Girón, M.A.
SECRETARIA DE FACULTAD



*ap
c.c.file

En todo amar y servir
Ignacio de Loyola

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen María Auxiliadora

Gracias por el don de mi vida, por permitirme alcanzar otra meta de manera satisfactoria, ser mi principal guía y nunca alejarse de mi lado.

A mis padres

Por permitirme estudiar en la Universidad y ser mi principal apoyo. Gracias por su amor, son mi ejemplo a seguir, los quiero.

A mis hermanos

Por ser una fuente de apoyo y de cariño para poder alcanzar mis metas.

A mi abuelita

Por su cariño, palabras de aliento y motivación.

A mi demás familia

Por brindarme su apoyo y cariño.

A mis amigos

Gracias por formar parte de mi vida y por su cariño, sin duda son la familia que Dios me permitió escoger.

A mi asesor de Tesis

Gracias Estuardo por darme ánimos, apoyarme de manera incondicional en todo momento, orientarme y brindarme todos sus conocimientos para la culminación de esta investigación.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
I. INTRODUCCIÓN.....	1
Marco Teórico	
1.1 Trabajo en equipo.....	12
1.1.2 Grupos en comparación con equipos de trabajo.....	13
1.1.3 Creación de equipos.....	16
1.1.4 Tipos de equipo.....	18
1.1.5 Características de equipos eficaces.....	20
1.1.6 Roles en un equipo.....	24
1.1.7 Conflictos de rol en un equipo.....	28
1.1.8 Liderazgo en el trabajo en equipo.....	30
1.1.9 Individuos como jugadores de equipo.....	32
1.1.10 Problemas de equipo.....	35
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	38
2.1 Objetivo General.....	39
2.2 Objetivos Específicos.....	39
2.3 Elementos de estudio.....	41
2.4 Alcances y límites.....	41
2.5 Aporte.....	42
III. MÉTODO.....	43
3.1 Sujetos.....	43
3.2 Instrumento.....	44
3.3 Procedimiento.....	46
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	47
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
4.1 Resultados.....	50

4.2 Análisis de resultados.....	76
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	79
VI. CONCLUSIONES.....	84
VII. RECOMENDACIONES.....,	87
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89

ANEXOS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo establecer las cualidades más relevantes como jugadores de equipo en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la Ciudad Capital de Guatemala en turnos matutino y vespertino. El grupo de investigación estuvo conformado por sesenta y cuatro colaboradores, de ambos géneros.

El instrumento que se utilizó para la investigación fue un cuestionario, desarrollado por la autora, con base en las diecisiete cualidades como jugadores de equipo propuestas por Maxwell (2010).

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.

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que no se dio lugar a la manipulación de variables, sino únicamente utilizó la recolección de información, la cual fue interpretada con base en cierta medición numérica y análisis estadístico.

Los resultados reflejaron que la cualidad más relevante es la de “*confiable*” lo que le da valor al equipo y la menos relevante la de “*disciplinado*”; en general todas las cualidades se posicionaron en el rango medio y alto, lo que muestra que existen excelentes jugadores de equipo dentro del grupo de colaboradores del centro de llamadas.

Finalmente, se recomienda a la corporación financiera incluir en sus reuniones semanales y mensuales, talleres o actividades vivenciales de trabajo en equipo, con el fin de fortalecer de manera práctica las cualidades más relevantes y convertir las menos relevantes en oportunidades, y de esta manera contribuir a la mejora de los resultados del grupo.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las organizaciones tienen como meta llegar a ser líderes en el mercado, pero el éxito o fracaso que puedan llegar a tener las mismas, va a depender en gran parte, del ambiente, las relaciones, comunicación y del compromiso que exista entre sus colaboradores. Cuando estos logran trabajar en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida, fácil y efectiva, pero si los colaboradores no están integrados y no tienen una misma visión, no van a poder alcanzar las metas propuestas. Por lo tanto, el trabajo en equipo es una competencia necesaria tanto en las actividades laborales como en cualquier otro ámbito de la vida del ser humano, para poder alcanzar los objetivos propuestos.

En las organizaciones es de vital importancia que exista el trabajo en equipo para poder llevar a cabo todas las actividades laborales y elevar el nivel de productividad, pero es necesario primero identificar si este existe, de que manera influye en los colaboradores e identificar cuales son las cualidades que estos tienen, para determinar cuales de éstas serían las más importantes que deben poseer los colaboradores para formar parte activa y efectiva del equipo y así de esta manera brindar a su empresa un valor agregado y una ventaja competitiva.

Para esto los Jefes y Gerentes deben conocer a los colaboradores, para poder relacionarse con ellos de manera adecuada, ya que no funcionará el mismo trato o la dirección que utilizan para todos por igual, porque poseen diferentes características, siendo de suma importancia entonces la personalización en el contacto con ellos.

Con el fin de demostrar la importancia y necesidad del trabajo en equipo dentro de todas las organizaciones, la presente investigación busca determinar cuáles son las cualidades más relevantes como jugadores de equipo, en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la Ciudad Capital de Guatemala en turnos matutino y vespertino.

En cuanto a estudios nacionales relacionados con el elemento de estudio de trabajo en equipo, García (2011) realizó una tesis de tipo descriptivo transversal, en el departamento de Retalhuleu, la cual tuvo como objetivo identificar los tipos de trabajo en equipo que utiliza el personal de enfermería, de los distritos del área de salud de Retalhuleu; los sujetos estudiados fueron 9 enfermeras de entre 26 y 46 años de edad. Se utilizó como instrumento una boleta de encuesta, con la escala de actividad conformada por 15 preguntas diseñadas cerradas y abiertas con el propósito de medir los alcances de aplicación de los tipos de trabajo en equipo. En los resultados se pudo observar que cada enfermera tiene personal auxiliar de enfermería a su cargo, por lo que se considera necesaria la aplicación del trabajo en equipo para brindar una atención de calidad. Se concluyó que el personal encuestado, trabaja coordinadamente, respetan roles y funciones, lo que enmarca entre los grupos que llenan varios criterios de trabajo, que los puede ubicar como grupos que trabajan en equipo, pero se recomendó fortalecer a través de la divulgación los resultados de la investigación, sobre los tipos de trabajo en equipo que se utilizan, para motivar al personal de enfermería, sobre la necesidad de mantenerse trabajando en equipo y buscar los mecanismos que permitan una mejora continua.

Asimismo, De León (2011) realizó una tesis no experimental, en el departamento de Quetzaltenango, que tuvo como objetivo establecer la incidencia de las técnicas del trabajo en equipo en el proceso educativo. Los instrumentos de investigación constaban de 10 preguntas para recabar información acerca de “Las Técnicas de Trabajo en Equipo y su Incidencia en el Proceso Educativo, y así consolidar la propuesta emanada desde la misma unidad de análisis, entrevistando a la muestra de sujetos que pertenecían al Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificada por Cooperativa, conformado por el director, subdirector, 20 docentes y 24 estudiantes. El procesamiento de la información se basó en el planteamiento de las unidades de medida y las de análisis la tabulación de datos han sido de comparación, puesto que en los instrumentos las respuestas son abiertas. Como resultados la aplicación de técnicas de trabajo en equipo contribuye efectivamente en el desarrollo del proceso educativo, porque permite la adquisición de conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas y

actitudes, las cuales son elementales para la vida del estudiante brindándole la oportunidad de progresar académicamente tanto de manera individual como colectiva. Se concluye que las técnicas de trabajo en equipo son herramientas metodológicas, que enriquecen la aptitud y desenvolvimiento del estudiante en el proceso educativo, ya que estas son programadas para desarrollar la aptitud y desenvolvimiento de los estudiantes en base a experiencias vivenciales en la que se adquiere conocimiento de la realidad y compromiso con el entorno, en la medida en que se analizan y resuelven ciertas situaciones expresadas en problemas, casos o proyectos.

Por otra parte, Menéndez (2011) realizó una tesis de tipo descriptiva, en Guatemala, que tuvo como objetivo determinar el nivel del Síndrome de Adicción al Trabajo presente en el personal gerencial y administrativo de una empresa guatemalteca. El instrumento utilizado fue un cuestionario auto aplicable de “Opiniones Sobre el Trabajo”, el cual emplea una escala de Likert, con el objetivo de medir los niveles de Adicción al Trabajo. Se empleó como sujetos a 40 colaboradores entre las edades de 21 a 56 años de edad, de género femenino y masculino, de una empresa privada guatemalteca. En los resultados no existe relaciones entre las variables de edad, antigüedad, genero, nivel, estado civil y la adicción laboral por lo que estas variables no se relacionan con padecer o no el síndrome. Tanto hombres como mujeres y estado civil se encuentran en el nivel promedio de la escala de síndrome de adicción laboral. Se concluye que en general dentro del personal administrativo y gerencial de una empresa guatemalteca, el síndrome de adicción al trabajo se encuentra dentro de un nivel promedio. Y se recomienda realizar nuevas investigaciones con el objetivo de estudiar a profundidad las causas que generan adicción al trabajo; ya que como se demostró, las variables estudiadas, no se correlacionan directamente.

De igual manera, Morales (2010) realizó una tesis descriptiva, en el departamento de Quetzaltenango, la cual tuvo como objetivo determinar cómo influye el trabajo en equipo, para el aumento de la productividad de los colaboradores. Los sujetos estudiados pertenecen a empresas que se dedican a comercializar productos ferreteros y para la construcción. Para esto se tomó en cuenta al total de las empresas, ya que actualmente en Quetzaltenango hay cinco empresas dedicados a comercializar estos productos. En total se entrevistó a 25 personas. Se utilizó como instrumento, la investigación directa

con los jefes de sucursal para conocer la forma en que se labora en su empresa, y por medio de la observación de los procesos de la empresa. Se tomó toda la muestra, se aplicaron cinco boletas por empresa, una boleta por cada colaborador. Como resultado se determinó que los principios para poder aplicar efectivamente el trabajo en equipo son: la comunicación, la colaboración, el compañerismo y el cumplimiento de funciones, por lo tanto las empresas deben ir adoptando nuevas prácticas para poder competir con las demás, esto les ayudara en el crecimiento de la misma y el trabajo en equipo les brindara un mejoramiento continuo a través del cual se eleva el nivel productividad, presente en los objetivos de la empresa. Después de analizar los resultados se concluyó que el trabajo en equipo sí eleva la productividad de cada colaborador, ya que si los empleados laboran conjuntamente esta aumenta pero se recomienda no olvidar enseñar como trabajar en equipo, mostrando las bases teóricas para que se comience a poner en práctica en sus labores diarias.

Por su parte, Pérez (2009) realizó en Guatemala, una investigación descriptiva, que tuvo como objetivo determinar la importancia que tiene el trabajo en equipo en el aseguramiento del sistema de Gestión ISO 9001:2000 en la constructora. El instrumento utilizado fue un cuestionario que consiste en preguntas de opción múltiple, elaborado por el investigador. La muestra estuvo conformada por el comité de calidad y demás personal administrativo y operativo que en su total son 20, de los cuales del comité de calidad son doce empleados y del resto del personal administrativo lo conforman cuatro jefaturas de turno y cuatro empleados del personal administrativo, hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 18 a 52 años. En los resultados obtenidos, los empleados de la constructora, indican en un 100% que el trabajo en equipo tiene importancia, junto con las características de responsabilidad, actitud y comunicación, para lograr asegurar el trabajo en equipo en el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000. Se concluye que los empleados calificaron al trabajo en equipo en un 75% entre bueno y excelente, pero están convencidos que tiene importancia en el aseguramiento del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 y que al complementarlos se podrán obtener buenos resultados. Para finalizar se recomienda

mantener la importancia del trabajo en equipo, para el buen aseguramiento del sistema de calidad ISO 9001:2000.

De la misma forma, Girón (2008) realizó una tesis de tipo preexperimental, en Guatemala, en una empresa dedicada a las telecomunicaciones, la cual tuvo como objetivo encontrar una diferencia estadísticamente significativa a un nivel 0.05 antes y después de impartir un seminario de trabajo en equipo, según la personalidad y la mejora del clima laboral del departamento de recursos humanos. La muestra que se utilizó estuvo conformada por el total de la población administrativa del departamento de recursos humanos, y su nivel de escolaridad estaba comprendido por personal con maestría y graduados como licenciados. Como instrumento se utilizó la encuesta de clima laboral, la cual se basa en un formato que se utiliza para determinar el nivel de satisfacción de los empleados en relación con la empresa, consta originalmente de 66 reactivos los cuales determinan 8 factores de evaluación. Para ello se utilizó la distribución T de Student ya que es el más adecuado para el tipo de diseño y además por el tamaño de la muestra; para la tabulación de los resultados del clima laboral se utilizó un análisis ToolPack creado por la empresa, en el que se determinaron los niveles de satisfacción e insatisfacción de los empleados en los factores de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y satisfacción laboral. Con el análisis estadístico realizado se determina que el seminario de trabajo en equipo según la personalidad si influye en la mejora del clima laboral. Se concluyó que existe una diferencia estadísticamente significativa en el clima laboral del departamento de recursos humanos luego de llevado a cabo el seminario de trabajo en equipo según la personalidad y se recomienda a la empresa de telecomunicaciones iniciar capacitaciones con metodología de talleres vivenciales de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo para apoyar los resultados del seminario y no perder la continuidad.

Igualmente, Yax (2006) realizó en el departamento de Quetzaltenango, una tesis descriptiva, que tuvo como objetivo determinar el efecto de la estructura organizacional en los equipos de trabajo en las medianas y grandes empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango. La boleta de opinión fue el instrumentos utilizado para realizar la

investigación de campo, en dicha boleta se contaba con preguntas de tipo general para conocer las principales características de la muestra, así mismo, se utilizaron preguntas abiertas y cerradas para obtener los datos y conocer si las empresas industriales utilizan la estructura organizacional para efecto al trabajo en equipo. La muestra utilizada fueron los gerentes de las medianas y grandes empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango. Luego de la aplicación del instrumento se realizó el proceso de análisis estadístico, en el cual se tabularon los resultados, los cuales se presentaron en forma grafica con frecuencias relativas, para después interpretar la información obtenida. En los resultados se pudo apreciar que el 63.00% de las empresas medianas y grandes industriales de la ciudad de Quetzaltenango, cuentan con un organigrama, mientras que 37.00% no cuentan con un organigrama dentro de la empresa, el 50% de los empleados de las empresas grandes y medianas industriales no conocen el organigrama de la empresa, mientras el 42.00% si lo conocen, y un 8.00% no respondió, un 86.00% de los encuestados contestó que el propietario es el que da a conocer a todos sus trabajadores sus funciones. Otro 14.00% es el jefe de cada área el encargado de dar a conocer la organización, un 58.00% contestó que su empresa tiene centralizada la autoridad, un 32.00% es descentralizada y un 10.00% no respondió. Como conclusión se pudo determinar que no utilizan un proceso indicado, ya que las empresas están organizadas de una forma muy empírica, donde las jerarquías son planas, y la autoridad se encuentra centralizada y para finalizar se recomienda a los gerentes de las empresas medianas y grandes industriales de la ciudad de Quetzaltenango, tener presente todos los beneficios que brinda el trabajo en equipo y transmitir dicha información al personal que conforma la empresa.

Para finalizar, González (2003) realizó una tesis de tipo experimental, en Guatemala, en una fábrica de golosinas, la cual tuvo como objetivo determinar si un curso de trabajo en equipo incrementa la productividad de un grupo de operarios que recibió el curso, en relación a un grupo que no lo recibió. La muestra estuvo integrada por 30 empleados operativos que trabajan únicamente en la planta de producción de chicle, son de ambos sexos siendo 9 mujeres y 21 hombres, comprendidos entre 18 y 43 años de edad. El 80% presenta un nivel de escolaridad de 6to. grado primaria y el 20% restante presenta una

escolaridad a nivel diversificado. Se utilizó como instrumento de medición de productividad, el estándar que actualmente se genera en la planta para medir la productividad diaria de la línea, también se utilizó una hoja de control en donde se anotó toda la información obtenida para su utilización en el estudio. Asimismo, se utilizó otra hoja de registro, en donde se anotaron los estándares de productividad de las unidades de análisis y se empleó un tratamiento estadístico conocido como t de Student para comparar los resultados, el cual es utilizado cuando se trabaja con muestras que contienen un pequeño número de casos. Se permitió un 0.05 como margen de error, se analizaron los resultados mediante el programa estadístico SPSS, proporcionado por el Centro de Orientación Universitaria. Como resultados la productividad de ambos grupos antes de recibir el taller de trabajo en equipo, el cual mostró una similitud de rango en cuanto a dicha productividad, también se mostró un aumento de 2.4kg en la productividad del grupo experimental después de haber recibido la primera sesión del taller en donde se expuso el tema “Motivación y Pertenencia a la Empresa”, y se obtuvo una diferencia estadísticamente significativa de 3.1kg entre la productividad de ambos grupos. Se concluyó que sí existe una diferencia estadísticamente significativa de 2.5kg entre la productividad del grupo de operarios que sí recibió el curso de trabajo en equipo, en relación al grupo que no lo recibió y se recomienda a la fábrica de golosinas que continúen impartiendo esta clase de cursos para darle seguimiento al trabajo en equipo y así continuar fomentando esta actitud en los colaboradores de la planta de producción, así mismo unificar el taller para todos los operarios.

El trabajo en equipo influye positivamente en la productividad de los colaboradores, pero debe de fomentarse y ser acompañado de cierta metodología que incluya bases teóricas, talleres vivenciales, seminarios, capacitaciones, entre otros. Dándole seguimiento para buscar una mejora continúa.

En cuanto a estudios internacionales relacionados con el elemento de estudio de trabajo en equipo, Vacas (2011) realizó una investigación de tipo descriptiva, propositiva, en Lambayeque, Perú, la cuál tuvo como objetivo elaborar un plan

estratégico de trabajo en equipo, basado en la teoría de gerencia del comportamiento y teoría de cultura organizacional, para fomentar la cultura organizacional, superando las dificultades holísticas en el compromiso de trabajo, lineamiento de objetivos y política educativa institucional. Se utilizó como instrumento una encuesta y una ficha de observación. La muestra estuvo conformada por todo el personal jerárquico y docente de la Institución Educativa Pública “Dos de Mayo”. Como resultados de la investigación realizada un 41% de los docentes encuestados, responden que a veces, se observa la confianza mutua, recíproca y confidencial entre ellos, el 24% argumentó que la confianza es siempre o parcialmente y el otro 12% indicó que nunca existe confianza entre ellos. Y en cuanto a la integración del personal el 59% respondió que si existe y el otro 41% afirma que es regular. Se concluye que a veces existe confianza y que la integración que viven no es suficiente, por lo que se recomienda fortalecer la confianza y realizar talleres de integración de docentes, para mejorar ambas cualidades y lograr un espacio de trabajo en equipo para fomentar la cultura organizacional.

Asimismo, Gutiérrez (2007) realizó una investigación en Granada, España, la cuál tiene como objetivo, observar si el trabajo en equipo propuesto por la metodología Seis Sigma junto con las herramientas estadísticas de las que se vale facilitan el desarrollo de la visión compartida en la organización, y comprobar si esta visión repercute positivamente sobre el desempeño de la empresa. Entre todos los datos obtenidos para esta investigación, se tomaron aquellos referidos a empresas que tuvieran implantada la metodología Seis Sigma, constituyendo un total de 66 empresas, los países de origen de los resultados obtenidos son los siguientes: España, Italia, Reino Unido, Austria, Suecia y Suiza. Del total de 66 empresas, 41 de ellas pertenecen al sector manufacturero y 25 al sector servicios. En relación con el número de empleados, el 37,87% de las empresas encuestadas tienen entre 50 y 250 empleados, el 36,36% entre 250 y 1.000, el 22,73% más de 1.000, y sólo un 3,04% tienen menos de 50 trabajadores. El procedimiento de recogida de información consistió en el envío de una carta explicativa del proyecto de investigación mediante correo electrónico a las diferentes empresas europeas, en el que se incluía un enlace directo a un cuestionario disponible en Internet, que tenía un conjunto de iniciativas de gestión de calidad

acompañadas de una escala Likert de 7 puntos, desde el 1 al 7 y un cuestionario de trabajo en equipo en el cual se utilizó la escala de seis ítems propuesta por Flynn, Sakakibara y Schroeder. Esta escala analizó si la empresa tiene estructurados equipos de trabajo que se utilizan para la solución de problemas. Las escalas fueron sometidas a un análisis factorial exploratorio mediante el programa SPSS 15.0, y a un análisis factorial confirmatorio mediante el programa LISREL 8.53. Como resultado, se determinó, que el trabajo en equipo tiene un efecto positivo y significativo sobre la visión compartida y que el control estadístico de procesos afecta positivamente a la visión compartida de la organización. Este estudio contribuyó a desarrollar el conocimiento empírico sobre los beneficios de la implantación de las iniciativas de gestión de calidad en las empresas. Sin embargo, el trabajo en equipo propuesto por Seis Sigma se diferencia del trabajo en equipo común asociado a la gestión de la calidad.

Por otro lado, Ros (2006) realizó una investigación cualitativa, en Barcelona, con el objetivo de 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. Se emplearon 22 sesiones en las cuales se pudiera observar el comportamiento que las personas adoptan cuando tienen que trabajar en equipo para resolver una situación que requiere de un equipo, y en este caso del entorno empresarial. La muestra fue de 584 personas y se obtuvo a partir de sesiones de trabajo grupal realizadas en cursos de formación continua (MBA, Masters, Postgrados, Cursos de Dirección), entre los que se encontraban ingenieros, médicos, personal de enfermería, empleado de banca, asesores financieros, abogados, psicólogos, gerentes, directivos y estudiantes. Como resultados se vieron reflejados distintos roles dentro de los equipos: rol cerebro: creativo, especialista: experto, coordinador, cohesionador, impulsor, implementador, investigador de recursos, finalizador y monitor evaluador. Se concluye que para dar respuestas a las numerosas exigencias de un entorno cambiante, las organizaciones actuales, se ven en la necesidad de adaptar sus estructuras reformulando constantemente su diseño inicial, además las obliga a descentralizar la toma de decisiones, hacia las personas y los equipos, quienes suelen estar más próximos a los mercados y a los procesos, al tiempo

que deben procurar la debida atención a la coordinación de los diferentes flujos de trabajo.

Por su parte, Árdila y Gómez (2005) realizaron una investigación descriptiva en Colombia, la cual tuvo como objetivo establecer el concepto de trabajo en equipo según diversos autores y confrontarlo con el que poseen los directivos de diferentes empresas colombianas, para corroborar si existe similitud. Se utilizó como instrumento una encuesta que permitió establecer información sobre el concepto de trabajo en equipo que poseen en las diferentes empresas de producción de alambre y de cuerdas, los sujetos encuestados fueron los gerentes de las empresas, los directores de recursos humanos y directores de otras dependencias. Como resultado de la investigación se determinó que existe un alto nivel de confianza, ya que el 95.6% de las empresas del sector de la producción manufacturera que según sus directivos aplican trabajo en equipo en Colombia, realmente solo el 13.3% lo están cumpliendo con seguridad, es decir que 82.3% de los directivos creen estar aplicándolo a su conveniencia o su entender y se concluyó que el trabajo en equipo bien aplicado constituye una excelente herramienta estratégica para la dirección de empresas que permite lograr sus objetivos a través de la integración y motivación de los colaboradores; sin embargo hay empresas que han fracasado con su aplicación.

De igual manera, Barrios, Castillo Fajardo, Rojas y Nova (2004) realizaron un proyecto de investigación de tipo cualitativo descriptivo, en Bogotá, el cual tuvo como objetivo caracterizar las acciones realizadas por el docente en el aula, cuando busca que sus estudiantes trabajen en equipo. Se realizó una entrevista estructurada y un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas como instrumento de diagnóstico y recolección de datos sobre términos conceptuales para estudiantes y docentes. La muestra comprendió 220 estudiantes de educación media correspondientes a 6 cursos, la edad promedio de los estudiantes era de 16 años y el 60% de los encuestados fueron hombres y la muestra de docentes fueron 14 Licenciados, para los grados correspondientes, de los cuales el 47% eran de hombres y el 43% mujeres, en edad de 18 a 40 años. Como resultados de la investigación realizada en estudiantes, se

demostró que los docentes si promueven buenas prácticas de trabajo en equipo, existiendo gran homogeneidad en la percepción de los estudiantes. Y los resultados de docentes reflejaron que la mayoría de ellos decide que sus estudiantes trabajen en equipo para fomentar las relaciones con otros, compartir opiniones, puntos de vista e inquietudes. Se concluye y confirmando la importancia de las competencias laborales generales, en la formación de estudiantes de educación media, ya que con estas se obtienen las bases necesarias para enfrentarse a la vida laboral y social. Y se recomienda que los docentes deben planear la práctica de trabajo en equipo, con el fin de fomentar en los estudiantes la importancia de esta competencia, mediante técnicas que estén encaminadas al auto aprendizaje.

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

Para finalizar, Franco y Velásquez (2000) realizaron un artículo, que tuvo como objetivo presentar un modelo para aumentar la eficiencia operativa de diversas organizaciones de la economía utilizando el trabajo en equipo, con el fin de mejorar sus resultados financieros y por consiguiente su competitividad. Este modelo puede aplicarse directamente por los jefes o supervisores de cada una de las áreas de la empresa y la metodología es particularmente útil para las empresas medianas y pequeñas ya que propone la utilización de equipos de trabajo, conformados por los colaboradores en donde se identifican oportunidades de mejoramiento con base en identificación, análisis, solución de problemas y toma de decisiones. Se pueden exponer dos clases de resultados obtenidos de la aplicación de la metodología: un grupo de resultados se relaciona con los beneficios de orden motivacional, crecimiento personal e interacción entre los miembros de los equipos que participaron en el proceso y el otro grupo es más cuantitativo, ya que se dieron cambios dramáticos en los tiempos de alistamiento, desperdicio de materiales y pedidos reprocesados. Se concluye que la metodología utilizada contribuye al incremento significativo de la motivación y productividad laboral. Y se recomienda a cualquier pequeña o mediana empresa utilizar este método ya que obtendrán resultados de gran valor.

En las investigaciones nacionales e internacionales, se hizo énfasis, en la importancia que posee el trabajo en equipo dentro de cualquier tipo de organización, así como en el aumento de la productividad y la medición del clima laboral para determinar la satisfacción de los colaboradores.

1.1 Trabajo en equipo

1.1.1 Definición de trabajo en equipo

Dentro de los autores que citan el trabajo en equipo, se encuentra Maxwell (2002) quien definió un equipo como algo más que un simple grupo de personas con algo en común, ya que un equipo debe tener un objetivo principal bien establecido, el cual será

alcanzado con cooperación, comunicación y compromiso en el trabajo de cada uno de sus miembros.

Por su parte, Robbins (2004) indicó que un equipo de trabajo es un grupo de individuos que unen sus esfuerzos para obtener un resultado más satisfactorio que la suma de las contribuciones individuales.

Adler y Marquardt (2005) agregaron que un grupo de trabajo está conformado por una pequeña cantidad de individuos que se relacionan para obtener un resultado en común.

Por su lado, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) indicaron que un equipo hace referencia a dos o más personas que buscan alcanzar un objetivo.

En 2003, Davis y Newstrom describieron el equipo de trabajo como un pequeño grupo de apoyo que mantiene una relación constante y realiza trabajos en conjunto.

Rodríguez (1988) determinó a los equipos como un grupo de individuos consolidados, bien organizados, y orientados a cumplir alguna meta.

Por ello, se concluyó que el trabajo en equipo no es sólo un grupo de personas con una meta en común, es algo más complejo y comprometedor. Sus integrantes son individuos que se necesitan entre sí y deben aprovechar todo su talento y conocimiento grupal, para poder alcanzar las metas que tienen establecidas, manteniendo siempre una buena comunicación, cooperando y asumiendo su compromiso.

1.1.2 Grupos en comparación con equipos de trabajo

Spector (2002) expone que el grupo es un conjunto de dos o más personas que se relacionan en un momento dado, pero no por metas comunes, si no porque tienen que realizar tareas similares en el entorno donde se ubican.

El equipo de trabajo es parecido a un grupo, pero con tres diferencias, exponen West, Borrill y Unsworth (1998) citados por Spector (2002):

- Todas las actividades que realicen deben ser en conjunto, no olvidando que unos dependen de otros y que deben guardar la correcta planificación entre las mismas.
- Cada miembro juega un papel determinado e importante.
- Poseen metas y objetivos claros, por lo que todas sus actividades van dirigidas hacia un mismo fin.

Por su lado, Larson y LaFusto (s/f), citados por Adler y Marquardt (2005) indican que en un momento dado cualquier persona llama equipo a un conjunto de varios colaboradores, pero llamarlos de esta manera no asegura que posean las características para formar un verdadero equipo, las cuales son:

- **Metas compartidas, claras e inspiradas:** Para un equipo eficaz es de crucial importancia conocer el objetivo para el que han sido convocados, el cual consideran valioso y desean alcanzar. Y el grupo ineficaz, no conoce a cabalidad su objetivo, por lo tanto no le dan la importancia que se merece.
- **Una estructura movida por los resultados:** Un equipo eficaz se encuentra completamente orientado a cumplir con sus actividades. Y en el grupo ineficaz no se encuentran orientados en sus actividades, por lo que no le prestan interés, al logro de los mismos.
- **Miembros competentes:** En un equipo eficaz todos los integrantes poseen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para alcanzar sus objetivos. Y en el grupo ineficaz sus integrantes no tienen las habilidades, ni las actitudes necesarias.
- **Compromiso unificado:** En un equipo eficaz todos se encuentran enfocados en cumplir con sus obligaciones en conjunto. Y en el grupo ineficaz es algo muy complicado porque desean recompensa individual.

- **Clima de colaboración:** En un equipo eficaz existe un ambiente de confianza y compañerismo. Y en el grupo ineficaz piensan antes en ellos antes que en los demás.
- **Estándares de excelencia:** En un equipo eficaz todas las actividades se realizan con perfección. Y en el grupo ineficaz dan el mínimo.
- **Apoyo y reconocimiento externos:** Un equipo eficaz desea que valoren su dedicación y empeño. Y en el grupo ineficaz aunque reciban ayuda y recompensa, tienden a estar desmotivados.
- **Liderazgo con principios:** En un equipo eficaz siempre hay líderes que guían al equipo, buscan desarrollar el potencial de sus miembros e invitan al cambio.

De igual manera, para Van-der Hofstadt y Gómez (2006) opinan que un grupo, es un conjunto de individuos que tiene los mismos intereses y se caracterizan por:

- **Las interacciones:** Se comunican de forma directa con los otros.
- **El surgimiento de normas:** Poseen reglas que rigen el actuar de cada miembro por igual.
- **La existencia de objetivos colectivos comunes:** Poseen metas en común, las cuales son su razón de existencia, por lo que deben de enfocarse en cumplirlas.
- **La existencia de emociones y sentimientos colectivos:** Los miembros crean un ambiente agradable por lo que logran integrarse unos con otros.
- **La emergencia de una estructura informal:** Poseen funciones grupales en diferentes especialidades cada uno de los miembros del grupo.

A diferencia del grupo, un equipo es un conjunto de individuos que poseen un objetivo en común y todos sus conocimientos y habilidades las integran para lograr un excelente desempeño y el cumplimiento de sus metas.

Por lo tanto, si el grupo desea convertirse en un equipo debe de desarrollarse hacia estas características:

- Objetivos comunes y acordados.
- Tareas definidas y negociadas.
- Procedimientos explícitos.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Alto grado de interdependencia.

Finalmente, Guzzo (1995) citado por Muchinsky (2002) expone que no existen oposiciones entre grupo y equipo, únicamente la Psicología los determina de manera separada, indicando que el grupo es un conjunto de colaboradores que en cierto momento tiene que realizar actividades juntos, pero también pueden realizarlas de manera personal sin ningún inconveniente, por el contrario el equipo siempre tiene que relacionarse, realizando actividades, intercambiando información y todo lo hacen de forma unida y organizada, ya que del trabajo de cada uno depende poder lograr sus objetivos.

Por lo que se destaca que si existen diferencias significativas entre el grupo y el equipo, ya que los colaboradores que integran un grupo realizan trabajos juntos pero también de manera individual sin que esto les afecta, mientras que los que conforman un equipo trabajan de manera eficiente solo si están con sus compañeros.

1.1.3 Creación de equipos

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) expusieron varias razones por los que se crean los equipos:

- Aumentar la productividad de la organización.
- Hacer reestructuraciones y reducir costos.
- Necesidad de adaptabilidad al cambio.
- Facilidad en toma de decisiones.

- Diversidad, ya que estará conformado por personas que tienen diferentes ideas, pensamientos y experiencias de vida, lo que ayudará a incrementar la calidad del trabajo y como resultado se obtendrá la satisfacción de los clientes.

De la misma manera, Robbins (2004) indica que existen diferentes situaciones en las que al trabajar, asumir responsabilidades y cumplir con las obligaciones en conjunto hace que se alcancen mejores resultados, contrario al que se obtendría si cada uno realiza de forma aislada sus labores.

Para Mondy y Noe (2005) la creación de equipos se da para dos cosas:

- Motivar a los colaboradores, de manera que estos permanezcan laborando para la empresa por largos períodos de tiempo.
- Buscar más productividad, al unir y aprovechar las habilidades y los conocimientos de todos los integrantes, enfocados en lograr cada uno de sus objetivos.

Por su parte, Buller (1986) citado por Spector (2002) muestra tres elementos que caracterizan la creación de equipos:

- Se tienen ya establecidas las metas y objetivos que se desean llevar a cabo por parte de la organización y se necesita de ciertos colaboradores para cumplirlos.
- Siempre se encuentra integrado por un líder o entrenador que posee mayores conocimientos para ser el monitor del mismo y guiarlos en el logro de los objetivos.
- Que los integrantes enriquezcan sus conocimientos y compartan de manera colectiva sus ideas y habilidades.

Finalmente, Davis y Newstrom (2003) presentaron la creación de equipo, como:

- Búsqueda de efectividad.

- Deseo de compartir responsabilidades.
- Delegación de funciones.

Existen un incontable número de razones por las que surge la necesidad de la creación de un equipo, pero lo que siempre se debe tomar en cuenta es que el trabajo sea realizado en conjunto, de manera solidaria y que se asuman los compromisos con la misma responsabilidad para poder lograr sus objetivos.

1.1.4 Tipos de equipo

Robbins (2004) propuso cuatro tipos de equipos que se pueden encontrar en cualquier organización:

- **De solución de problemas:** Los cuales se reúnen para compartir ideas para la mejora de los procesos.
- **De trabajo autodirigidos:** Asumen la responsabilidad de las personas que se encontraban a cargo del mismo anteriormente.
- **Multidisciplinarios:** Conjunto de individuos del mismo puesto pero de diferente área que cumplen con ciertas tareas.
- **Virtuales:** Se apoyan con la tecnología para lograr sus objetivos.

Por su lado, Adler y Marquardt (2005) indicaron que existen dos tipos de equipos únicamente:

- **Frente a frente:** Ofrece la opción de realimentarse de una manera estandarizada.
- **Virtuales:** Pueden interactuar por medio de la tecnología, sin necesidad de estar ubicados en el mismo espacio físico.

Criterios similares son compartidos por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) quienes propusieron tres tipos de equipos:

- **Resolución de problemas:** Se encargan de situaciones específicas que están ocurriendo en la organización.
- **Transfuncional:** Esta integrado por personal de diferentes departamentos de la organización pero enfocados en un mismo objetivo.
- **Autodirigidos:** Se les delega importantes responsabilidades por parte de sus superiores.

Asimismo, Landy y Conte (2005) exponen cuatro tipos de equipos:

- **De proyecto:** Establecidos para la resolución de dificultades.
- **De producción:** Compuesto por colaboradores de nivel operativo que se encargan de realizar actividades que dan resultados visibles para todos.
- **Autónomo:** Posee el control de muchas actividades, ya que estos tienen a su cargo distintos labores de supervisores.
- **Virtuales:** Se comunican por medio de computadoras u otros aparatos electrónicos para trabajar.

Por su parte, Rees (1998) indica que cuando ya se ha determinado la naturaleza del equipo, el líder del mismo o sus integrantes, deben elegir que tipo de equipo es el que necesitan para cumplir con los objetivos de la organización y establece tres tipos de equipos:

- **Equipo de trabajo ya formado:** Este es un equipo que tiene que reportar su trabajo a un jefe o supervisor, pueden tener varios grados de responsabilidad y autoridad, por lo general se les entrega un producto, proceso o servicio claramente definido, por lo que deben de realizar una planificación, de cómo llevar a cabo el trabajo establecido.

- **Equipo de trabajo semiautónomo:** El equipo semiautónomo es completamente responsable de un producto, proceso o servicio, siempre trabajando de la mano de sus autoridades.
- **Equipo de proyecto:** Sus integrantes son seleccionados, específicamente para que trabajen en una tarea específica, adicional a sus labores diarios por lo tanto pueden pertenecer a otros equipos.

Finalmente, Dessler (2001) propone cuatro tipos de equipos:

- **Funcional:** Estos se encargan de mejorar los procesos que existen actualmente.
- **Interfuncional:** Encargados de los problemas específicos de la organización.
- **Guía:** Son los encargados de los demás equipos.
- **Autodirigidos:** Solucionan problemas relacionados con sus actividades y realizan muchas de las labores que hacían sus jefes.

Por tanto, se considera que existe una gran variedad de equipos de trabajo, señalados por los autores, pero todos tienen características similares, las cuales son: comparten responsabilidades, se reúnen para realizar ciertas actividades enfocadas a un logro común, el cual beneficiará a toda la organización.

1.1.5 Características de equipos eficaces

Robbins y Coulter (2005) propusieron nueve características de los equipos eficaces:

- **Objetivos claros:** Saben cuales son los objetivos que desean lograr y todo su trabajo se encuentra enfocado en los mismos.
- **Destrezas importantes:** Todos los miembros del equipo poseen competencias distintas, pero necesarias para lograr sus objetivos.
- **Confianza mutua:** Deben formar un ambiente familiar y confiable para poder relacionarse y comunicarse con facilidad.
- **Compromiso unificado:** La responsabilidad debe ser compartida entre todos.

- **Buena comunicación:** Saber transmitir información de forma clara para que todos los miembros del equipo puedan comprender.
- **Habilidades de negociación:** Saber enfrentar y solucionar inconvenientes.
- **Liderazgo adecuado:** Tomar en cuenta las diferentes características de los líderes, dependiendo de las situaciones en las que se encuentren.
- **Apoyo interno:** En el equipo debe existir cooperación y compañerismo.
- **Apoyo externo:** Los mandos altos deben dar soporte al equipo, en cuanto a material que necesiten para realizar sus actividades de manera efectiva.

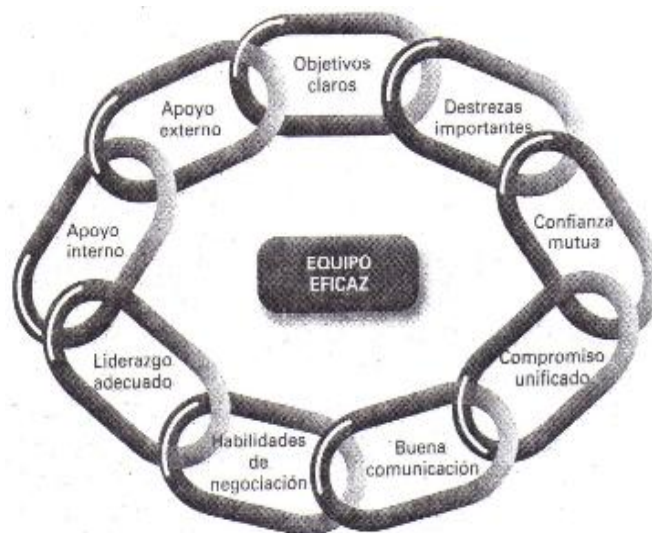


Figura 15.8. Tomado de Robbins y Coulter (2005).

Para Davis y Newstrom (2003) las características de equipos eficientes son:

- **Ambiente de apoyo:** Los mandos altos deben de crear un clima de confianza para propiciar un ambiente de solidaridad, pertenencia y permitir a los colaboradores expresarse libremente.
- **Habilidades y claridad de roles:** Los individuos deben de estar calificados para realizar su trabajo y conocer las actividades que tienen que realizar para estar enfocados en lograrlas.
- **Objetivos de orden superior:** Metas que solo podrán cumplirse si cada miembro realiza la parte que le toca.

- **Recompensa de equipo:** Premios monetarios o no monetarios para motivar a los miembros.

Asimismo, las características que deben poseer los equipos eficaces según Robbins (2004) son:

- **Diseño del trabajo:** Consiste en darles independencia a los miembros para utilizar sus conocimientos y habilidades de manera diferente para el logro de algún objetivo, lo cual les aumentará su sentido de responsabilidad y compromiso.
- **Composición:** Se refiere a ciertos parámetros que se deben cumplir, como que todos los miembros deben poseer las mismas capacidades para tener un buen desempeño, la personalidad de cada uno debe influir de manera positiva en los demás, cada miembro debe jugar un papel específico, deben saber adaptarse al cambio y les tiene que gustar trabajar con otros.
- **Contexto:** Lo cual se refiere a que deben contar con los recursos suficientes para lograr un trabajo eficaz, deben realizarlo de manera equilibrada, en un clima de confianza y deben crear un sistema de recompensa en base a logros.
- **Procesos:** El cual especifica que los miembros deben estar comprometidos con el objetivo que desean alcanzar, para hacerlo de manera eficiente y tienen que evitar entrar en conflictos.

Por otra parte, Buchloz y Roth (1992) citados por Codina (2066) también consideran ocho atributos de equipos de alto rendimiento que son:

- Liderazgo participativo (otorga independencia).
- Responsabilidad compartida (dividir el trabajo).
- Comunidad de propósito (conocer el papel que juegan y para que).
- Buena comunicación (clima de confianza).
- La mira en el futuro (visión para mejorar).
- Concentración en la tarea (centrados en la meta).

- Talentos creativos (habilidades personales al servicio de los demás).
- Respuesta rápida (Capacidad de identificar y resolver problemas).

Criterios similares son compartidos por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) proponen cuatro exigencias necesarias para que el equipo pueda ser efectivo:

- **Compromiso de alto nivel y formulación de metas claras:** Los miembros deben enfocar toda su energía a realizar las actividades con un espíritu de compañerismo y solidaridad, y tienen que tener en mente los objetivos que buscan alcanzar para poder comprenderlos y de esta manera brindar apoyo con ideas o proyectos de alto impacto para el equipo.
- **Confianza gerente – empleado:** El gerente de la organización debe respaldar a los equipos, tanto para brindar recursos como apoyo personal, ya que de esta manera, se sentirán en un ambiente seguro y sabrán que su trabajo realmente beneficia a la organización y no solo pensarán que se les asignaron mas deberes y responsabilidades.
- **Voluntad para asumir riesgos y compartir información:** Todos deben comprometerse a tomar nuevos retos con responsabilidad, para obtener mejores resultados y realizar actividades innovadoras y creativas, pero para poder lograrlo necesitaran apoyo por parte de la organización para tener a su alcance toda la información actual de los procesos y poder tomar decisiones en beneficio de la mejora continua.
- **Tiempo, recursos y compromiso para capacitarse:** Los equipos necesitarán de tiempo para poder establecerse completamente, deben contar con un sistema de medición de desempeño y un sistema de recompensas que reconozca los logros obtenidos. Además de un programa de entrenamiento para olvidarse de su trabajo individualista y convertirlo en grupal, contribuyendo de esta manera al bienestar general de los compañeros.

Por el contrario, Rees (1998) indica que no siempre un equipo va a ser la manera más eficiente o eficaz de llevar a cabo alguna tarea específica, por lo que primero deben determinarse cuatro criterios:

- Describir el trabajo que se desea llevar a cabo.
- Establecer si realizar el trabajo en equipo será lo más apropiado para los resultados que se esperan.
- Determinar que tipo de equipo será el más funcional en la organización.
- Elegir a los colaboradores que formarán parte del equipo, dependiendo de las competencias que estos deban poseer para obtener buenos resultados.

Para que un equipo pueda ser eficaz se necesita tanto de ciertas características personales como de una buena comunicación, cooperación y compromiso por parte de todos los miembros, para evitar malentendidos y de esta manera lograr los objetivos con satisfacción. Y también verificar las ventajas y desventajas que traerá realizar el trabajo en equipo, para evitar inconvenientes en el proceso.

1.1.6 Roles en un equipo

Belbin (1995) citada por Llama (2007) identificó nueve roles de equipo que son:

- **Cerebro:** Ocupa el cargo de líder y es el primero en proporcionar ideas para que los demás comiencen a trabajar.
- **Monitor – Evaluador:** Destacado por su habilidad de análisis y determinar en todo momento las ventajas y desventajas de las situaciones.
- **Especialista:** Ocupa el lugar del jefe por su total dedicación al trabajo, por lo que son ejemplo para los demás. Ven las situaciones desde diferentes perspectivas y poseen alto conocimiento teórico.
- **Impulsor:** Motiva a sus compañeros a realizar las actividades.

- **Implementador:** Es el que traslada las ideas en acciones, para que los compañeros puedan ponerlas en práctica.
- **Finalizador:** Centrado minuciosamente en los pormenores de las actividades y se encarga de que cada una de las que se propongan e inicien deben de finalizarla.
- **Investigador de recursos:** Examina el exterior y se encarga de crear relación con otros grupos o personas que puedan favorecer al equipo.
- **Coordinador:** Se le facilita estar a cargo de todas las actividades, pero no es jefe ni líder del equipo.
- **Cohesionador:** Se encarga de que todo el equipo se encuentre bien tratando de evitar problemas entre sus miembros.

Al respecto, Robbins (2004) indica que en todos los equipos debe existir diversidad para poder cubrir las diferentes necesidades del mismo, por lo que propone nueve tipos de roles:

- **Vínculo:** Se encarga de integrar a los miembros del grupo para que estos se relacionen en un ambiente agradable y fraterno.
- **Creador:** Propone ideas innovadores y de mejora.
- **Promotor:** Se encarga de autorizar y amparar las ideas que han sido presentadas por otros.
- **Asesor:** Analiza las diferentes opciones que se tengan sobre proyectos e información.
- **Organizador:** Proporciona formación adicional a las actividades.
- **Productor:** Guía al grupo para poder alcanzar los objetivos.
- **Controlador:** Vela porque las normas sean cumplidas a cabalidad.
- **Conservador:** Se encuentra en constante relación con otros grupos.
- **Consejero:** Exhorta a sus compañeros a obtener información de diferentes fuentes.

Asimismo, Myers y Briggs, citadas por Ros (2006) muestran ocho roles de equipos:

- **“Coach” (entrenador):** Contribuye para que exista unión entre todos.
- **“Crusader” (reformador):** Da valor a la información que se utiliza en los proyectos.
- **“Explorer” (explorador):** Analiza las capacidades de las personas y examinan el potencial de las situaciones.
- **“Innovator” (innovador):** Proporciona ideas diferentes al grupo.
- **“Sculptor” (escultor):** Lleva lo escrito a la práctica.
- **“Curator” (curador):** Saca los pro y contras de la información y las ideas.
- **“Conductor” (conductor):** Impulsa a los demás a realizar las actividades.
- **“Scientist” (científico):** Obtiene lo bueno y lo malo de las situaciones.

Por su parte, Rodríguez (1988) propone dos enfoques de roles:

Los de tareas, que se enfocan en la actividad que realiza el individuo:

- Iniciador.
- Presentador de información.
- Presentador de opinión.
- Elaborador.
- Sintetizador de la actividad del grupo.
- Aclarador.

Y los de mantenimiento, que no son tan específicos:

- Armonizador.
- Fijador de normas.
- Comprobador de normas.
- Evaluador de conductas.

- Solicitador de opinión.
- Humorista.
- Animador.

Para Cuervo (1995) se deben dar distintos roles en el equipo para poder obtener el éxito, ya que entre todos aportan diferentes ideas y realizan distintas funciones o actividades a la vez, por lo que propone cinco roles:

- **Presidente – Moderador:** Es el líder del grupo que se encarga de guiar, estimular y poner orden.
- **Colaborador:** Se encarga de apoyar, respaldar e integrar el trabajo del presidente-moderador.
- **Creativo:** Propone realizar nuevas actividades y buscar información innovadora que ayude a lograr los objetivos.
- **Relacionista:** Se encarga de cuidar las relaciones con los miembros del equipo y las personas del entorno.
- **Evaluador:** Apoya con la verificación de información, determina los pro y contras.

Por el contrario, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) determinan que todos los miembros de un equipo desempeñan diversos roles a la vez, que no hay un miembro para cada rol, por lo que se tienen varias posiciones dependiendo los equipos y empresas.

Por lo escrito anteriormente, se establece que en los equipos cada miembro ocupa un papel diferente pero de igual manera importante y necesario para poder realizar las actividades y lograr obtener un buen resultado, con base en los aportes que de forma individual cada quien ha realizado.

1.1.7 Conflictos de rol en un equipo

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) proponen que debido a la combinación de roles que existen en los equipos, algunos pueden intervenir con el desempeño de otros, por lo que clasifican tres conflictos:

- **Persona – Rol:** Sucede cuando los requerimientos del rol que se tiene, sobrepasan los principios o valores personales.
- **Intra – Rol:** Cuando las personas que definen los roles, convierten alguno en inalcanzable, ya que la persona necesita tener demasiadas características para ser apto al mismo.
- **Inter – Rol:** Cuando algún miembro desempeña varios roles a la vez, lo que puede tener problemas de perspectivas.

Por su parte, Madrigal (2009) expone cuatro tipos de conflictos:

- **Intraemisores:** La comunicación y mandato de un mismo emisor resultan ser inconciliables.
- **Interemisores:** La comunicación y mandato de otros emisores resultan ser inconciliables.
- **Interroles:** Los requerimientos del rol puede ser inconciliables con los de otros equipos.
- **Persona – Rol:** Las exigencias del rol exceden la ética de la persona.

Peiró y González (1991) citados por Mansilla (s/f) presentan tres tipos de conflictos:

- **Sobrecarga:** Se da cuando las actividades del papel que desempeña, le solicitan una demanda de tiempo, por lo que ya no existe un horario laboral, si no que

este se extiende al punto de que ya no se tenga tiempo para los demás ámbitos, ya sea familia, amigos, etc.

- **Ambigüedad:** Surge cuando no se tienen definidas las tareas del rol y el miembro siente incertidumbre porque no sabe si lo que hace es lo correcto y si tendrá los resultados que esperan.
- **Conflicto:** Se da cuando los requerimientos del rol superan la propia vida de la persona, influyendo en sus valores y principios.

De igual forma, Slocum (2009) muestra tres conflictos:

- **Conflicto de roles:** Se da cuando los emisores de roles poseen una expectativa determinada en relación a la respuesta de la personal focal, ante el mensaje emitido con respecto al rol que debe desempeñar y se encuentran con una respuesta inesperada, la cual le sirve como nuevo elemento que pueden agregar en sus procesos y que antes no lo habían tomado en cuenta.
- **Conjunto de roles:** Surge cuando el envío de los mensajes de los distintos emisores de roles generan traslapes e imposición de funciones u horarios a la persona focal, provocando que se produzcan cuatro nuevos conflictos de roles:
 - **Dentro del emisor:** Se provoca cuando los mandatos de un mismo emisor, llevan contradicciones y son imposibles de realizar para la personal focal.
 - **Entre los miembros:** Se provoca cuando los mandatos de un solo emisor se confrontan con los mandatos de otro u otros emisores.
 - **Entre roles:** El que la persona focal pertenezca a varios grupos dentro de la empresa, provoca que sus funciones se traslapen, generando esto roles y conflictos dentro de los grupos.
 - **Entre la persona y los roles:** Se produce en el momento que surge un enfrentamiento entre la personalidad, creencias y valores de la persona focal y las características de los roles que le han sido asignados.

- **Ambigüedad de roles:** Generado cuando los emisores de roles, no especifican correctamente las actividades de un mismo rol, provocando en la persona focal ansiedad e incertidumbre porque no sabe si esta cumpliendo con sus funciones a cabalidad o no.

Por el contrario, Montaner (2003) indican que al tener claras las actividades de cada rol y conociendo cada colaborador lo que específicamente se espera de su trabajo, hará que las ambigüedades actuales desaparezcan y el equipo pueda desempeñar con excelencia el rol que se le ha asignado.

Por lo que se concluye, que tener un rol asignado en un equipo no es nada sencillo, ya que esto siempre conlleva poder tener inconvenientes, que afectan en la toma de decisiones y en los propios principios.

1.1.8 Liderazgo en el trabajo en equipo

Según Adler y Marquardt (2005) determinan que existen dos enfoques de liderazgo para trabajar en equipo:

- Centralizado, en el cuál se encuentran varios enfoques:
 - **De los rasgos:** El cual especifica que todos los líderes tienen aspectos en común que los hacen efectivos.
 - **Del estilo, que se divide en:**
 - **Autoritarios:** Usan el poder para imponer.
 - **Democráticos:** Permiten que participen los demás.
 - **Laissez-faire:** Cede su poder por igual a todos.
 - **De las contingencias:** Determina que el liderazgo flexible es el mejor porque se traslada de ciertos contextos a otros.
- Liderazgo descentralizado, que se centra en:

- **Equipos Autodirigidos:** Los cuales no poseen un líder, sino que ellos mismo se encargan de dirigirse, ya que se encuentran conformados por miembros de diferentes áreas por lo tanto ellos mismo pueden cubrir mucha información.

Para Rodríguez (1988) la distinción se da en tres grupos:

- **Líder autoritario:** Trata a los demás como si fueran pequeños, no toma en cuenta ideas, pensamiento ni opiniones.
- **Líder anárquico:** La palabra líder la lleva únicamente en el nombre ya que deja en libertad a sus compañeros, únicamente se encarga de las actividades y los guía hacia los buenos resultados.
- **Líder democrático:** Si toma en cuenta las ideas, pensamientos y opiniones de los demás y permite que participen de forma única y equitativa en las actividades.

De igual forma, Sala (2006) propone tres distintos tipos de liderazgo de quipo:

- **El presidencialista:** En el se centra el poder, tiene un fuerte impedimento para delegar en sus subalternos las diversas actividades, provocándolo esto una gran carga de tareas, otra característica es que confía únicamente en sus propias ideas o percepciones, limitando esto su campo de acción por no aceptar aportes de los demás.
- **El equipo de dobles:** El poder está compartido por dos personas que ejercen cargos complementarios, al poseer un grupo dos líderes que se encuentran integrados, las expectativas de éxito son mucho más grandes porque se comparten responsabilidades, se crean proyectos y surgen más ideas, buscando un mismo objetivo.
- **La banda de jazz:** No existe centralización del poder, cada uno guarda su libertad de acción, pero todos van enfocados hacia el cumplimiento de la misma

meta, realizando sus actividades con ciertas normas y teniendo respeto por los demás.

Finalmente, Lussier y Achúa (2005) comentan que el líder de un equipo puede llevarlo al éxito o su destrucción, por lo tanto tiene que seguir ciertos pasos, para poder alcanzar un liderazgo positivo sobre sus compañeros:

- Asignar las actividades correctas.
- Proporcionar independencia.
- Apoyar con el capital y los insumos necesarios para realizar las tareas con éxito.
- Dar importancia a la creación estructural del equipo y a la realización de las actividades con armonía y cooperación.

Por ello, se reflexionó que el buen líder de equipo, debe de utilizar en conjunto las características de los diferentes enfoques para poder maximizar el potencial de todos sus compañeros y guiarlos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

1.1.9 Individuos como jugadores de equipo

Según Robbins (2004) en todo equipo existen individuos que no son esenciales para el mismo, ya que pueden estar acostumbrados a trabajar de manera personal o desean que los reconozcan únicamente a ellos, por lo tanto para poder formar parte activa de un equipo deben poseer las siguientes cualidades:

- Relacionarse con los demás.
- Transmitir información de una manera clara y concisa.
- Ser tolerantes ante las oposiciones.
- Saber como resolver conflictos con los demás.
- Dejar por un lado las metas personales y convertirlas en grupales.

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

- **Adaptable:** Debe ser flexible ante el cambio.
- **Colaborador:** Trabajar de manera unida traerá buenos resultados.
- **Comprometido:** No podrá triunfar si es indiferente.
- **Comunicativo:** Debe saber como transmitir la información a los demás.
- **Competente:** Tener las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para poder apoyar al equipo.
- **Confiable:** Ser honesto para que los compañeros puedan identificarse con su persona.
- **Disciplinado:** Ser organizado y metódico en lo que se hace, para alcanzar el éxito.
- **Valora a los demás:** Creer en la capacidad de los otros.
- **Entusiasta:** Actuar de manera positiva.
- **Intencionado:** Estar enfocado en una meta.
- **Consciente de su misión:** Ser constante en el cumplimiento de nuestras metas.
- **Preparado:** Adelantarse a las adversidades.
- **Valora las relaciones:** Debe de llevarse bien con sus compañeros para que estos se le unan.
- **Practica el mejoramiento personal:** Busque superarse, para que su equipo se supere.
- **Desinteresado:** No pierda de vista su objetivo y concéntrese en el.
- **Orientado a la solución:** Enfoque sus energías en encontrar resultados.
- **Tenaz:** Da todo lo que tiene para cumplir sus objetivos.

Harvard Business School Publishing Corporation (2004) expone que el resultado del trabajo de varios miembros para poder ser llamados jugadores de equipo, debe ser igual a la suma de todos. Y los jugadores de equipo se caracterizan por:

- Estar dedicado completamente a su trabajo y tener siempre presentes los objetivos que desea alcanzar.
- Poseer las competencias necesarias para poder realizar cualquier tipo de actividad con éxito.
- Ser solidario con los demás, teniendo un fuerte espíritu de compañerismo y poder compartir sus conocimientos e información para el logro de las metas.
- Debe de ser flexible a cambios y saber adaptarse a nuevas ideas.
- Tener la capacidad de optimizar procesos o proponer proyectos innovadores para poder mejorar de manera continua.

Finalmente Dubrin (2000) indica ocho elementos que deben destacarse en los miembros como jugadores de equipo:

- **Compartir conocimientos:** Estar dispuesto a transmitir sus propias vivencias y sus riquezas intelectuales con los demás.
- **Asume de la responsabilidad de los problemas:** Dispuesto a afrontar cualquier tipo de inconveniente que se presente en el equipo, aunque no sea el causante del mismo.
- **Esta dispuesto a comprometerse con las metas del equipo:** Adquiere un compromiso tan grande por alcanzar los objetivos en común, que esta dispuesto incluso a sacrificar sus objetivos personales.
- **Es capaz de ver el panorama completo:** Evita poner mayor atención a los pequeños problemas del entorno enfocándose y enfocando a sus compañeros en sus objetivos.
- **Esta dispuesto a hacer preguntas difíciles:** Cuestiona a sus compañeros de una forma directa y precisa, buscando suscitar en ellos respuestas que los lleven al éxito o a mejorar en su desempeño.
- **Esta dispuesto a intentar algo nuevo:** Busca la mejora continua, innovando y proponiendo nuevos proyectos que les faciliten el trabajo.

Un buen jugador de equipo también debe saber llevarse bien con sus compañeros:

- **Confía en los miembros del equipo:** Tiene plena seguridad que los miembros de su equipo son capaces y están dispuestos a responder a todos los retos que se les presenten, dando lo mejor de sí para alcanzar los objetivos que se tienen planteados.
- **Comparte el crédito:** Está dispuesto a compartir los méritos obtenidos por el trabajo realizado, sabiendo que así como se comparten responsabilidades es justo compartir también los logros obtenidos.

Basándose en los enfoques anteriores, se determina que no puede haber un buen equipo sin buenos jugadores, por lo que todos los miembros deben estar enfocados en la mejora continua y en comenzar a poner en práctica las cualidades que necesitan para apoyar a sus compañeros y lograr alcanzar sus objetivos.

1.1.10 Problemas de equipo

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

- **Definir el problema:** Primero que todo, es necesario descubrir cuál es la situación en la que se encuentran, para poder iniciar el proceso para encontrar una solución eficiente.
- **Analizar el problema:** En esta etapa es muy importante formular ciertas interrogantes para encontrar la fuente del problema y la magnitud del mismo.
- **Establecer criterios para una solución:** No se deben buscar soluciones rápidas porque no serán tan eficientes cuando se apliquen, si no que deben unir fuerzas para obtener la solución más acertada aunque esta requiera un poco más de tiempo y esfuerzo.
- **Considerar las posibles soluciones al problema:** Se aconseja proponer ideas entre todos los miembros del equipo, para ir eliminando las menos acertadas.

- **Decidir una solución:** Una vez recibidas todas las propuestas realizadas por cada uno de los miembros, se deben analizar y encontrar la mejor opción, determinando esta en base a, la comparación de las mismas, determinando sus ventajas y desventajas.
- **Aplicar la solución:** Se deben involucrar todos los miembros al aplicar la solución, delegándose responsabilidades entre si y teniendo en cuenta otra alternativa por si la solución escogida no tiene el resultado esperado.
- **Dar seguimiento a la salida:** Como en todo caso es difícil encontrar una solución que quede a la medida exacta para resolver el problema, por lo tanto se debe mantener una observación continua para poder realizarle las implementaciones o cambios necesarios.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, (S/a) (s/f) proponen el siguiente proceso para solución de problemas de grupo:

- **Definir el problema y acciones contenedoras:** Se busca que entre todos los miembros de equipo realicen una lluvia de ideas sobre el problema y puedan obtener las respuestas a ciertas interrogantes, que sucede, donde sucede, desde hace cuando tiempo sucede, que soluciones se han obtenido y que consecuencias trae para el equipo.
- **Identificar y priorizar causas raíz:** Con base en la lluvia de ideas que se realizó en el primer paso resurgirá información sobre los orígenes del problema, para poder impactar directamente sobre el mismo y disminuir sus consecuencias.
- **Definir solución:** En esta etapa se debe plantear la solución más exacta para eliminar el problema.
- **Implantar solución y confirmar resultados:** Ahora se pone en práctica la solución anteriormente planteada y se aplica de manera metódica y efectiva.

Por su parte, Davis y Newstrom (2003) indican que el trabajar en equipo los hace vulnerables a diferentes elementos del ambiente organizacional y esto hace que varios factores influyan en la generación de problemas de equipo, como el aumento de

cambios, problemas personales que se trasladan al trabajo o enfermedades de los miembros, lo cual impide una relación adecuada entre sus miembros y limita su desarrollo. Por lo tanto se debe tomar en cuenta crear modelos de contingencia para poder resolverlos.

Cuervo (1995) comenta que en los equipos se dará un gran número de problemas, ya que se encuentra conformado por seres humanos y estos no son perfectos. Por lo tanto se debe tener la capacidad para identificar la situación y manipularla de una manera adecuada para poder solucionarla de la manera correcta.

Por lo escrito anteriormente se establece que en cualquier tipo de equipo van a darse conflictos, pero se deben seguir ciertos pasos para solucionarlos, entre los cuales se pueden identificar: descubrir el problema, determinar las causas, presentar propuestas de solución, analizar las propuestas y seleccionar la más viable para poder enfrentarlo y por último ponerla en práctica, esperando obtener resultados óptimos, siempre con la cooperación y el apoyo de todos los miembros.

Por ello, se concluye que en las organizaciones el trabajo en equipo forma parte fundamental de toda actividad laboral, ya que este influye de manera positiva o negativa en el ambiente, las relaciones, los resultados y la productividad. Por lo tanto hay que conocerlo teóricamente en cuanto a roles, características, conflictos y liderazgo, para poder llevarlo a la práctica de una manera exitosa en cualquier ámbito de la vida como en la familia, el trabajo, el deporte, el estudio, entre otros.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, dentro de cada organización sin importar su actividad o giro es de vital importancia que se tenga la suficiente información y conocimiento sobre el trabajo en equipo que debe existir entre sus colaboradores, porque de esta manera lograrán tener mejores resultados grupales e individuales, lo que traerá beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores, obteniendo una mayor productividad, mejores resultados y satisfacción personal en cuanto a su desempeño.

Partiendo que el capital humano es lo más valioso que posee una empresa, entre más integrados e identificados estén unos con otros y unan todas sus fuerzas para alcanzar las metas, realizarán sus actividades de manera más eficiente y eficaz obteniendo una mayor productividad, ya que si los trabajadores no poseen una misma visión, no tienen buenas relaciones interpersonales y no trabajan unidos, no lograrán alcanzar las metas asignadas y esto traerá frustración, enojos y posiblemente pérdidas económicas para las empresa a la que pertenecen.

Para que exista trabajo en equipo dentro de una empresa, los colaboradores deben poseer ciertas cualidades que les permitan llegar a ser jugadores de equipo efectivos, para tener una mejor convivencia y de esta manera lograr los objetivos que se proponen; por tal motivo existen varias investigaciones tanto en Guatemala, como alrededor del mundo acerca del trabajo en equipo dentro de las organizaciones.

Teniendo en cuenta la importancia de las cualidades que debe poseer cada colaborador dentro de una organización, para poder llegar a ser un jugador de equipo efectivo y formar parte activa e importante del mismo, el presente trabajo busca a través de investigaciones, elaboración y aplicación de un instrumento, tabulaciones y análisis de resultados, responder a la siguiente interrogante.

¿Cuáles son las cualidades más relevantes como jugadores de equipo, en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la Ciudad Capital de Guatemala en turnos matutino y vespertino?

2.1 Objetivo General:

- Establecer las cualidades más relevantes como jugadores de equipo, en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la Ciudad Capital de Guatemala en turnos matutino y vespertino.

2.2 Objetivos Específicos:

- Determinar el nivel de la cualidad más relevante como jugadores de equipo.
- Determinar el nivel de la cualidad menos relevante como jugadores de equipo.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*adaptable*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*colaborador*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*comprometido*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*comunicativo*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*competente*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*confiable*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*disciplinado*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.

- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*valora a los demás*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*entusiasta*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*intencionado*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*consciente de su misión*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*preparado*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*valora las relaciones*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*practica el mejoramiento personal*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*desinteresado*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*orientado a la solución*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Determinar el nivel de la cualidad de jugador de equipo “*tenaz*” en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas.
- Establecer por medio de los resultados una propuesta que pueda implementarse en la organización para reforzar el trabajo en equipo.

2.3 Elemento de estudio:

- Trabajo en equipo.

Definición Conceptual:

“Pequeño número de personas que con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos.” (Ander-Egg, 2001:13).

Definición Operacional:

El trabajo en equipo se obtendrá mediante la aplicación de un instrumento diseñado por la autora de la presente investigación, a un grupo de colaboradores de un Centro de llamadas de la Ciudad Capital de Guatemala, del cual se determinará el nivel de efectividad de las cualidades más relevantes como jugadores de equipo, que 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.

2.4 Alcances y límites

A través del trabajo de investigación se establecieron las distintas cualidades que deben poseer los colaboradores de un Centro de llamadas para poder ser un jugador de equipo efectivo.

Con toda la información obtenida se realizó una evaluación para determinar las cualidades primordiales y tomarlas como parámetro para poder mejorar el desempeño de cada miembro del equipo y de esta manera podrá convertirse en un jugador valioso y efectivo.

2.5 Aporte

La investigación ayudará a crear un parámetro con las cualidades primordiales que deben poseer los colaboradores del Centro de llamadas para ser un jugador de equipo efectivo y la creación e implementación de un instrumento que permita realizar dicho estudio.

Para los colaboradores será de gran utilidad ya que les permitirá realizar una autoevaluación y a través de ella trabajar en el fortalecimiento de sus fortalezas y en la mejora de sus debilidades para lograr convertirse en elementos efectivos y valiosos dentro del equipo.

Para el centro de llamadas aportará un instrumento que les será de utilidad en varios aspectos: uno de ellos es usarlo como base para realizar una de las evaluaciones para la selección de personal y otra será para evaluar y descubrir en los colaboradores en servicio las cualidades que poseen en base al parámetro establecido y así poder implementar trabajos motivacionales y capacitaciones para fortalecer las cualidades débiles y potenciar las fuertes. Logrando así que cada uno de sus colaboradores se conviertan en jugadores efectivos en el equipo y alcanzar todos juntos las metas establecidas.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El estudio se realizó con previa autorización del centro de llamadas, el cual pertenece a una institución financiera líder y sólida, de capital guatemalteco, que ha construido una cultura centrada en el cliente, para la cual busca desarrollar a sus colaboradores, que son una parte esencial del mismo. Este se encuentra ubicado en la Ciudad Capital de Guatemala, del cual se tomará en cuenta únicamente el departamento de tarjetas de crédito.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) se debe realizar una detallada delimitación de la población general y así obtener resultados efectivos, para lo cual existen varias maneras para elegir la muestra, en esta investigación se eligió el censo, ya que este permite aplicar el instrumento a todos los colaboradores que conforman la población.

El centro de llamadas cuenta con 325 empleados operativos. Durante el proceso de diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipo, se aplicó el cuestionario a 64 colaboradores que conforman la totalidad del departamento de tarjetas de crédito, representando el 19.7% de la población general. Ellos son de ambos sexos siendo 34 mujeres y 30 hombres, comprendidos entre 18 y 28 años de edad. De los colaboradores 59 poseen un nivel de escolaridad universitario y 5 tienen una escolaridad a nivel medio.

A continuación se presenta el detalle de las personas sujetas al estudio.

Cuadro 1 Análisis Porcentual de los sujetos según Género		
Género	Número	Porcentaje
Femenino	34	53.13%
Masculino	30	46.87%
Total	64	100 %

Cuadro 2 Análisis Porcentual de los sujetos según Edad		
Edad	Número	Porcentaje
18-21	34	53.13%
22-25	25	39.06%
26-30	5	7.81%
Total	64	100%

Cuadro 3 Análisis Porcentual de los sujetos según Escolaridad		
Escolaridad	Número	Porcentaje
Nivel medio	5	7.81%
Nivel Universitario	59	92.19%
Total	64	100%

3.2 Instrumento

Dentro de la investigación, se utilizó como instrumento, un cuestionario diseñado por la autora de la investigación, en donde se pretendió determinar las cualidades más relevantes como jugadores de equipo de los colaboradores del departamento de tarjetas de crédito del centro de llamadas, representado en diecisiete cualidades propuestas por John Maxwell (2002).

- **Adaptable:** Debe ser flexible ante el cambio.
- **Colaborador:** Trabajar de manera unida traerá buenos resultados.
- **Comprometido:** No podrá triunfar si es indiferente.
- **Comunicativo:** Debe saber como transmitir la información a los demás.
- **Competente:** Tener las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para poder apoyar al equipo.

- **Confiable:** Ser honesto para que los compañeros puedan identificarse con su persona.
- **Disciplinado:** Ser organizado y metódico en lo que se hace, para alcanzar el éxito.
- **Valora a los demás:** Creer en la capacidad de los otros.
- **Entusiasta:** Actuar de manera positiva.
- **Intencionado:** Estar enfocado en una meta.
- **Consciente de su misión:** Ser constante en el cumplimiento de nuestras metas.
- **Preparado:** Adelantarse a las adversidades.
- **Valora las relaciones:** Debe de llevarse bien con sus compañeros para que estos se le unan.
- **Practica el mejoramiento personal:** Busque superarse, para que su equipo se supere.
- **Desinteresado:** No pierda de vista su objetivo y concéntrese en el.
- **Orientado a la solución:** Enfoque sus energías en encontrar resultados.
- **Tenaz:** De todo lo que tiene para cumplir sus objetivos.

El instrumento está conformado por cincuenta y un interrogantes, correspondiendo tres, para cada una de las diecisiete cualidades. Para cada una de las cuales existen cuatro posibles respuestas: (4) totalmente de acuerdo, (3) de acuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

Para los cuales existen cuatro parámetros de interpretación:

a. **51 a 89 puntos:** No se siente parte del equipo, se le dificulta relacionarse y cooperar con sus compañeros, realiza las actividades de manera individual.

b. **90 a 128 puntos:** Sabe que es parte del equipo, es capaz de integrarse y cooperar, pero prefiere realizar el trabajo de forma personal cuando se puede.

c. **129 a 167 puntos:** Posee muchas de las cualidades para llegar a ser un excelente jugador de equipo, pero continuamente le gusta mostrar sus dotes personales, por lo que debe seguir entrenando.

d. **168 en adelante puntos:** Posee las cualidades necesarias, para ser un excelente jugador de equipo, se siente parte del mismo, es colaborador con los demás y es considerado como una persona de confianza, lo que añade valor a su equipo.

En la calificación de cada una de las 17 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

3.3 Procedimiento

- **Entrega del anteproyecto:** Se entregó la recopilación de todos los capítulos realizados a lo largo de curso para su debida aprobación por parte de la Facultad de Humanidades.
- **Validación del instrumento:** Se entregó el cuestionario a un grupo de expertos para que pudieran revisarlo y dieran puntos de mejora sobre el mismo, para poder mejorarlo.
- **Trabajo de campo:** Se procedió con la aplicación del instrumento de la investigación, a los sujetos.

- **Tabulación de datos:** Se realizó la tabulación de datos, de toda la información recolectada luego de la aplicación del instrumento.
- **Presentación y análisis de resultados:** Con base en los resultados obtenidos en la tabulación de los instrumentos, se procedió a explicarlos de manera gráfica y realizar un análisis cualitativo de los mismos.
- **Discusión de resultados:** Tomando en cuenta el análisis de los resultados, previamente realizado, se procedió a compararlos con las investigaciones de otros autores y el marco teórico de la investigación para obtener las similitudes y diferencias del mismo.
- **Conclusiones y recomendaciones:** Al momento de obtener los resultados de la investigación se realizaron una serie de conclusiones y recomendaciones relevantes para la corporación a la que pertenecen los sujetos evaluados.
- **Propuesta:** Se genera una propuesta para la corporación como alternativa para mejorar las debilidades encontradas y desarrollar las fortalezas.
- **Informe final:** Se presento el informe final de la investigación a la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La investigación es de tipo descriptivo, porque únicamente utiliza la recolección de información, con base en cierta medición numérica y análisis estadístico, lo cual permite determinar de manera general los resultados y profundizar en los mismos. (Hernández, Fernández y Baptista 2006).

El diseño de investigación es descriptivo, ya que tiene como objetivo principal, determinar cierta información, hechos o sucesos en un grupo de personas. (Hernández, Fernández y Baptista).

Los instrumentos más utilizados en las investigaciones descriptivas, son la encuesta, entrevista, cuestionarios y test. Asimismo, se utilizó como herramienta estadística, la tabulación simple junto con graficas que presentan los resultados de una manera concreta y clara.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario, el cuál tuvo como objetivo obtener las cualidades más relevantes como jugadores de equipo, en un grupo de 64 colaboradores de un centro de llamadas de la Ciudad Capital.

Inicia con la presentación de las gráficas generales de los resultados, posteriormente se encuentran las gráficas ordenadas por cada una de las 17 cualidades evaluadas y para finalizar se muestran los resultados con base en diferentes características demográficas, con su debida descripción.

Descripción de la calificación:

La calificación total del cuestionario es igual a la suma vertical de cada una de las respuestas por interrogante, otorgando como valor mínimo 51 puntos, el cual puede estar ubicado en cuatro distintos parámetros de interpretación:

a. **51 a 89 puntos:** No se siente parte del equipo, se le dificulta relacionarse y cooperar con sus compañeros, realiza las actividades de manera individual.

b. **90 a 128 puntos:** Sabe que es parte del equipo, es capaz de integrarse y cooperar, pero prefiere realizar el trabajo de forma personal cuando se puede.

c. **129 a 167 puntos:** Posee muchas de las cualidades para llegar a ser un excelente jugador de equipo, pero continuamente le gusta mostrar sus dotes personales, por lo que debe seguir entrenando.

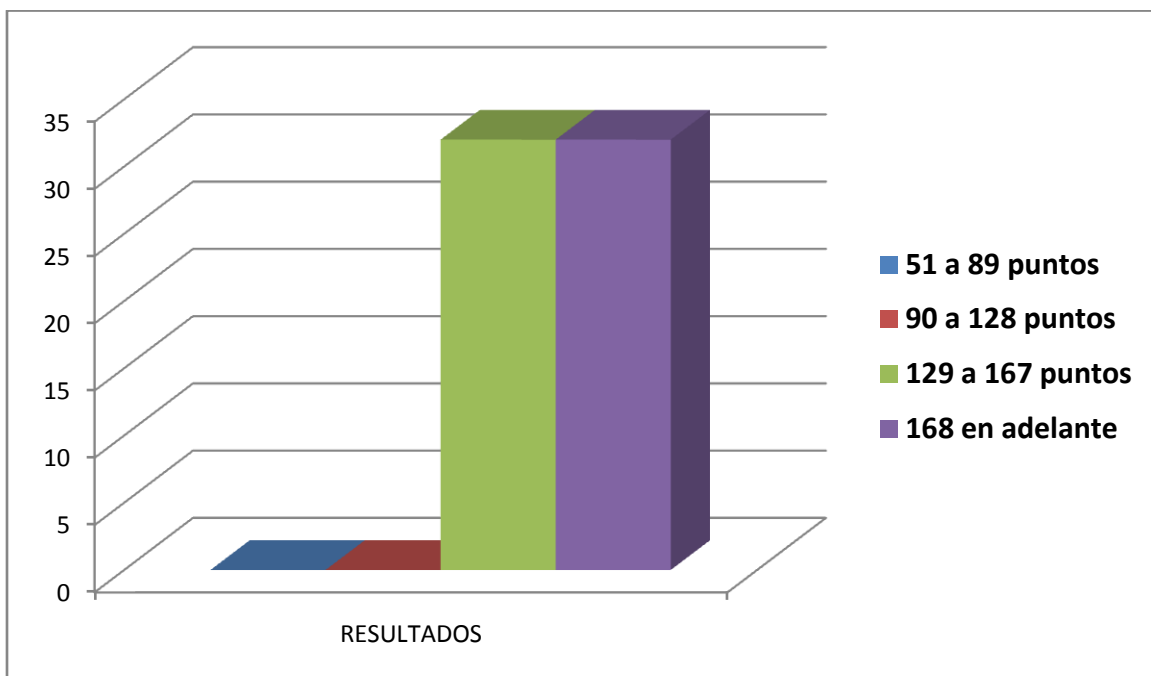
d. **168 en adelante puntos:** Posee las cualidades necesarias, para ser un excelente jugador de equipo, se siente parte del mismo, es colaborador con los demás y es considerado como una persona de confianza, lo que añade valor a su equipo.

Dentro del cuestionario cada una de las 17 cualidades esta conformada por tres ítems, por lo que en su calificación, el resultado mínimo puede ser de 3 puntos y el resultado máximo de 12 puntos:

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

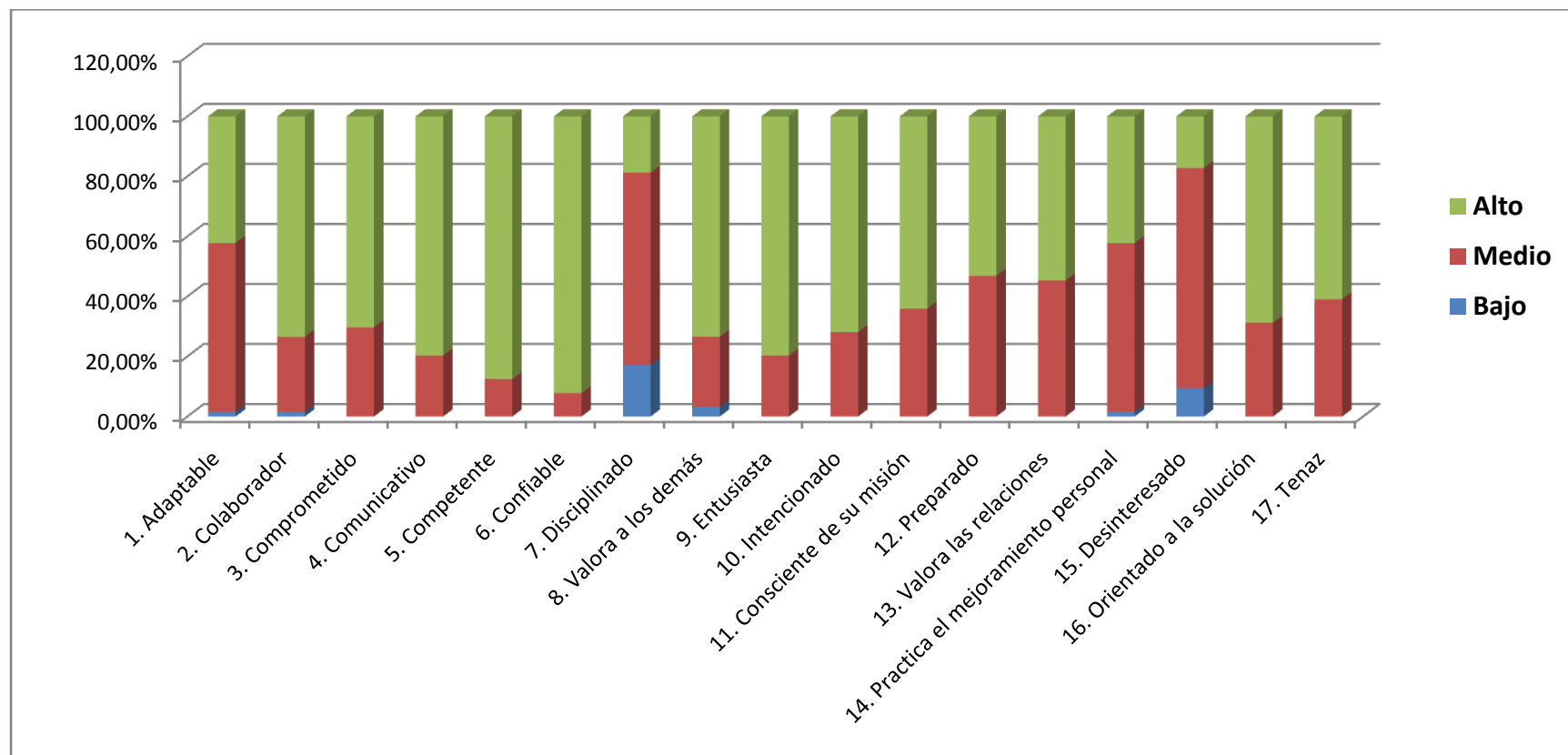
4.1 Análisis de los resultados propiamente dichos:

Gráfica No. 1: Resultados generales de la aplicación del instrumento



En la presente gráfica se puede apreciar, que los 64 colaboradores del centro de llamadas, luego de la aplicación del test, obtuvieron resultados mayores a 129 puntos, con lo que puede inferirse que la mitad de los colaboradores posee muchas de las cualidades necesarias para llegar a ser un excelente jugador de equipo y la otra mitad se ven a ellos mismos, como excelentes jugadores de equipo.

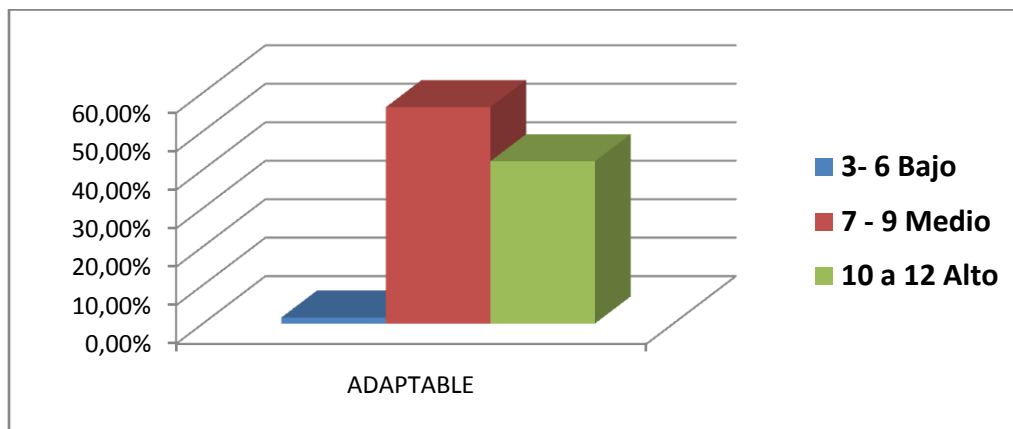
Gráfico No.2 Resultados generales agrupados por rangos



De acuerdo a la gráfica No. 2 se puede apreciar que como resultado de la aplicación del test a los 64 colaboradores del centro de llamadas, la cualidad más relevante como jugadores de equipo es “*confiable*” con el 92.19% y la cualidad menos relevante, es “*disciplinado*” con el 17.19%, por lo que se puede determinar que existe mucha confianza entre el grupo de colaboradores evaluados, sin embargo necesitan ser más metódicos y organizados.

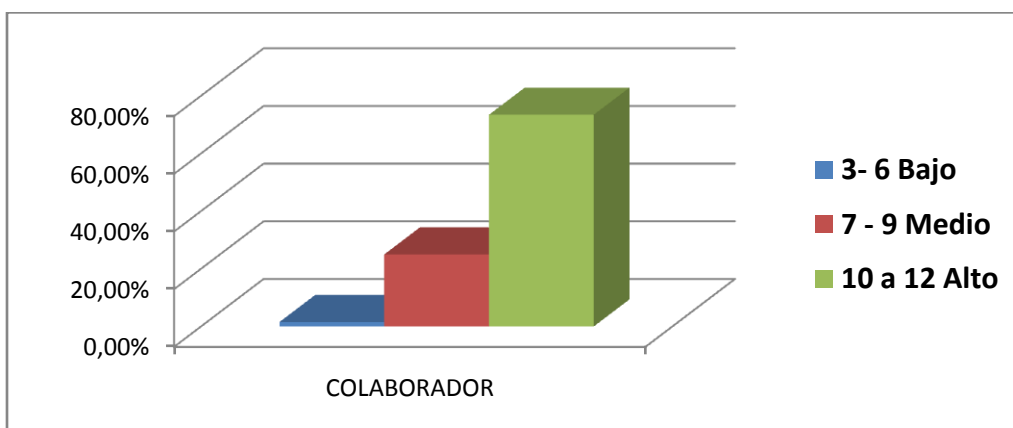
Resultados por cualidad de jugador de equipo:

Gráfica No. 3 Cualidad como jugador de equipo: Adaptable



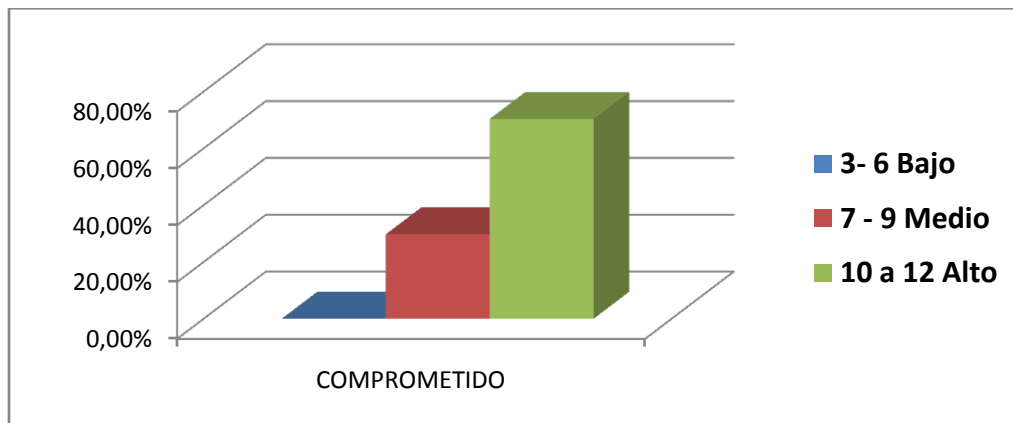
En la presente gráfica se puede observar que el rango bajo de calificación no obtuvo ningún puntaje, el porcentaje más alto se ubica con un 56,25% en el rango medio y el rango alto obtuvo un 42,19%, lo que establece que en su mayoría son flexibles al cambio.

Gráfica No. 4 Cualidad como jugador de equipo: Colaborador



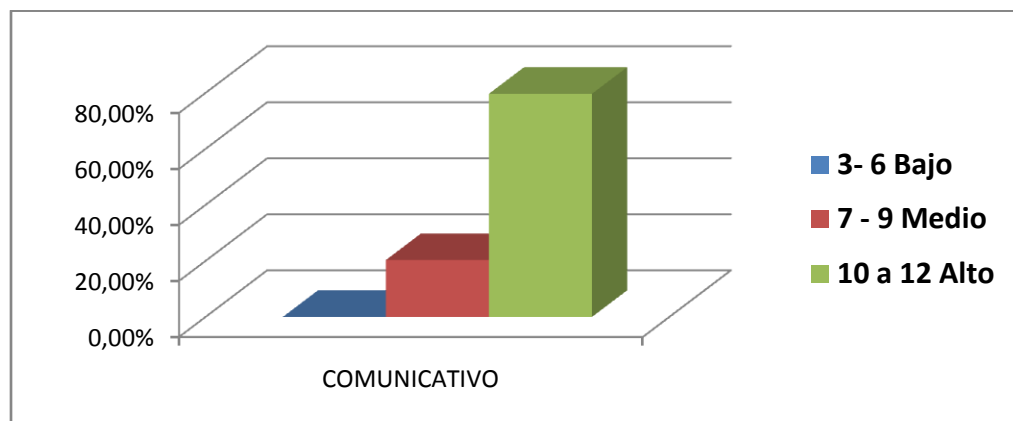
Como se puede observa en la gráfica No. 4 el porcentaje del rango bajo se ubica con un 1,56%, seguido del 25,00% en el rango medio y para finalizar con un 73,44% en el rango alto, lo que muestra que los colaboradores del centro de llamadas en su mayoría, trabajan de manera unida para obtener buenos resultados.

Gráfica No. 5 Calidad como jugador de equipo: Comprometido



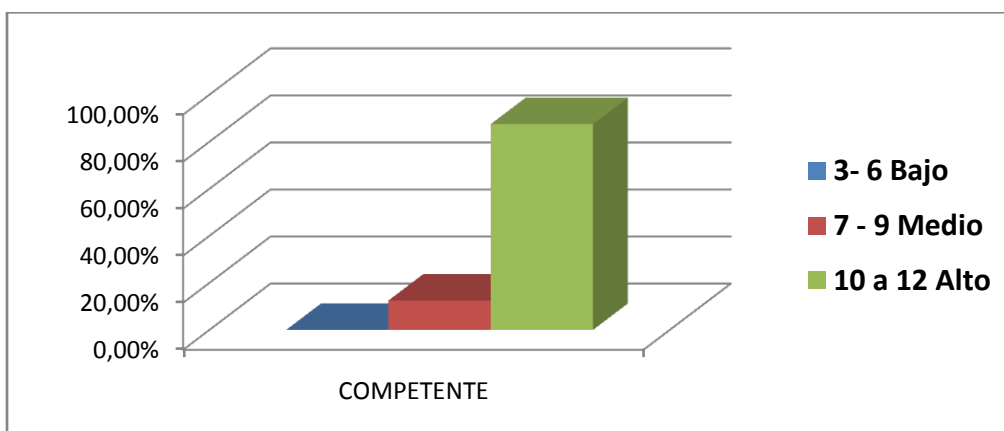
En la gráfica se puede observar que no existe porcentaje en el rango bajo, posteriormente se encuentra un 29,69% en el rango medio y el más alto se ubica con un 70,31% en el rango alto, lo que indica que la mayor cantidad de colaboradores sabe que no podrán triunfar si son indiferentes a su equipo de trabajo.

Gráfica No. 6 Calidad como jugador de equipo: Comunicativo



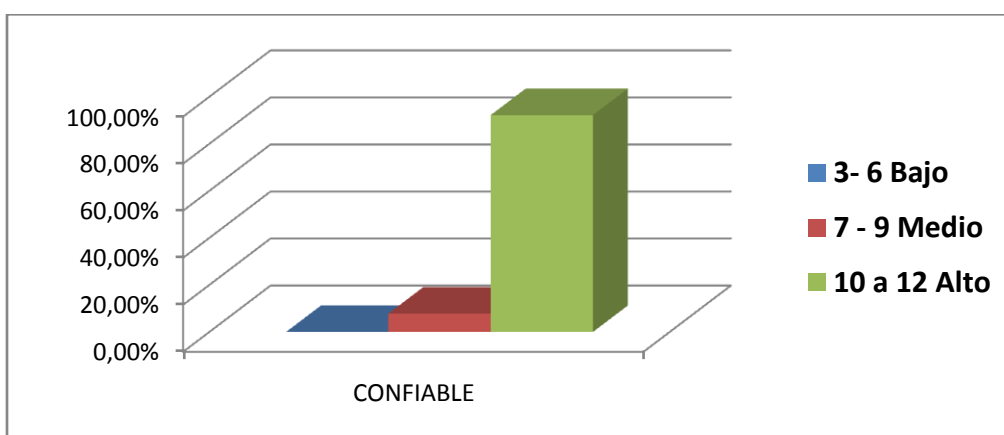
En la presente gráfica se puede observar que el porcentaje del rango bajo no posee calificación, seguido de un 20,31% en el rango medio y el rango alto tiene un total de 79,69%, lo que establece que en una cantidad mayor de colaboradores del centro de llamadas, saben como transmitir información a los demás compañeros de trabajo.

Gráfica No. 7 Calidad como jugador de equipo: Competente



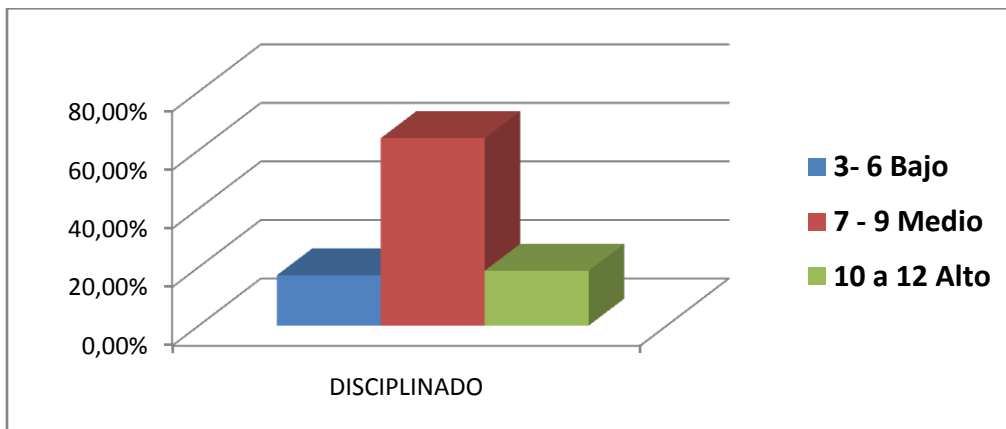
Como se puede observa en la gráfica No. 7 no existe porcentaje de calificación en el rango bajo, en el rango medio hay 12,50% y el porcentaje máximo se ubica con un 87.50% en el rango alto, lo que muestra que en su mayoría los colaboradores, poseen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para poder apoyar al equipo.

Gráfica No. 8 Calidad como jugador de equipo: Confiable



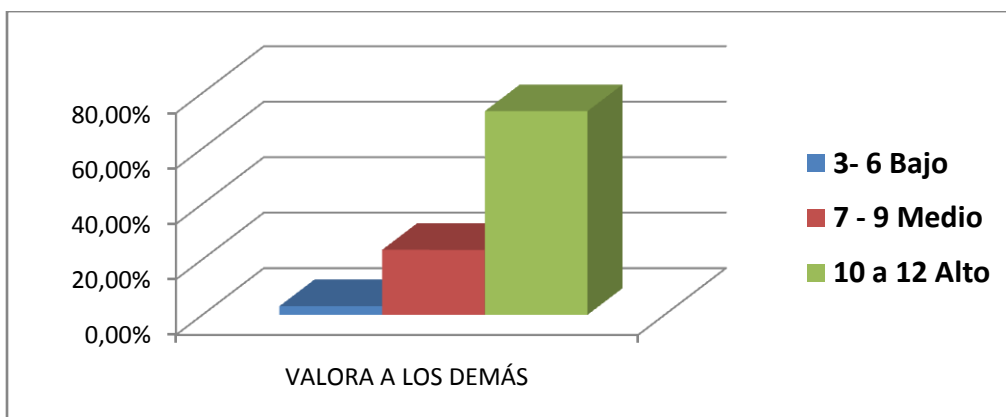
En la gráfica se puede observar no hay calificación en el rango bajo, en el rango medio un 7,81% y en el rango alto un 92.19%, lo que indica que la mayoría de los colaboradores son honestos y por lo tanto pueden identificarse fácilmente entre ellos.

Gráfica No. 9 Calidad como jugador de equipo: Disciplinado



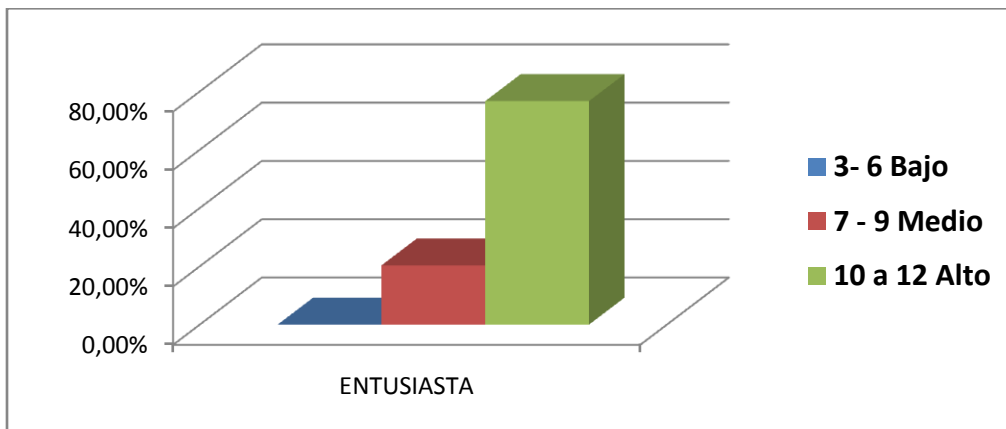
En la presente gráfica se puede observar que el porcentaje más bajo tiene un total de 17,19%, el medio de 18,75% ubicado en el rango alto y el porcentaje más alto con un 64.06% en el rango medio, lo que establece que los colaboradores del centro de llamadas en su mayoría son disciplinados pero necesitan ser más metódicos y organizados para poder alcanzar el éxito del equipo.

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



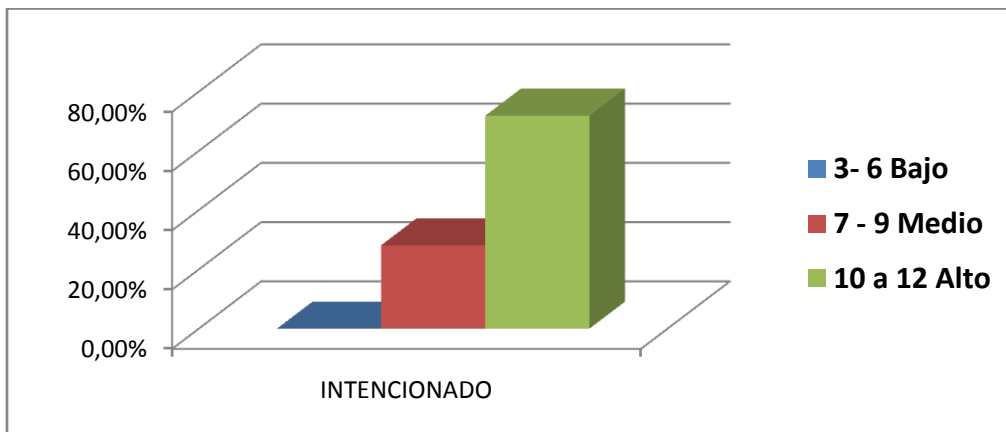
Como se puede observa en la gráfica No. 10 el porcentaje mínimo se ubica en el rango bajo con un total de 3,13% seguido del 23,44% en el rango medio y el mayor porcentaje se ubica con un 73.44% en el rango alto, lo que muestra que en su mayoría creen en la capacidad que tienen sus demás compañeros,

Gráfica No. 11 Cualidad como jugador de equipo: Entusiasta



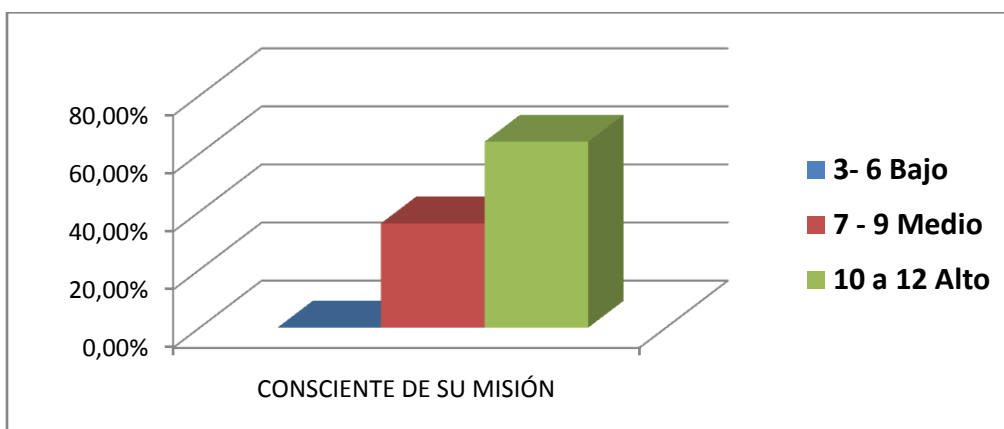
En la gráfica se puede observar que el rango bajo no posee resultados, el rango medio de 20,31% y el porcentaje más alto se ubica con un 79.69% en el rango alto, lo que indica que la mayoría de los colaboradores actúan de manera positiva en todas sus actividades.

Gráfica No. 12 Cualidad como jugador de equipo: Intencionado



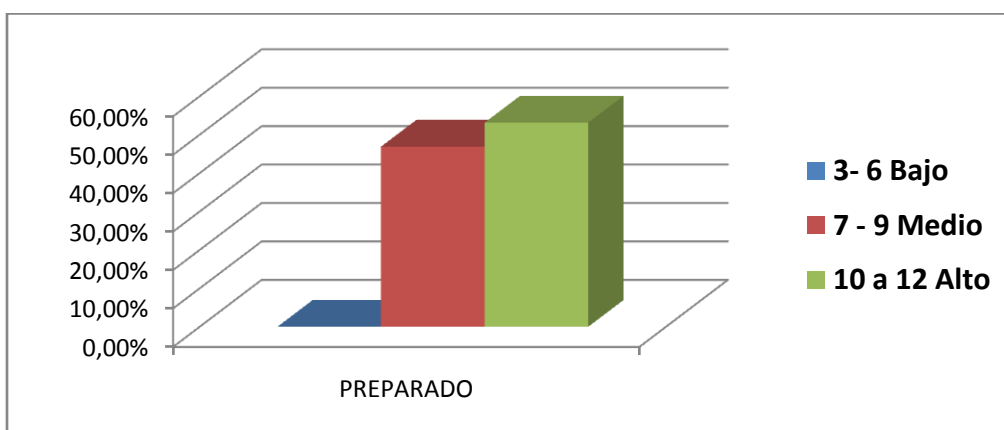
En la presente gráfica se puede observar que no existe porcentaje en el rango bajo, seguido del 28,13% en el rango medio y para finalizar el porcentaje máximo se ubica con un 71.88% en el rango alto, lo que establece que una mayor cantidad de colaboradores, se encuentran enfocados en la misma meta.

Gráfica No. 13 Calidad como jugador de equipo: Consciente de su misión



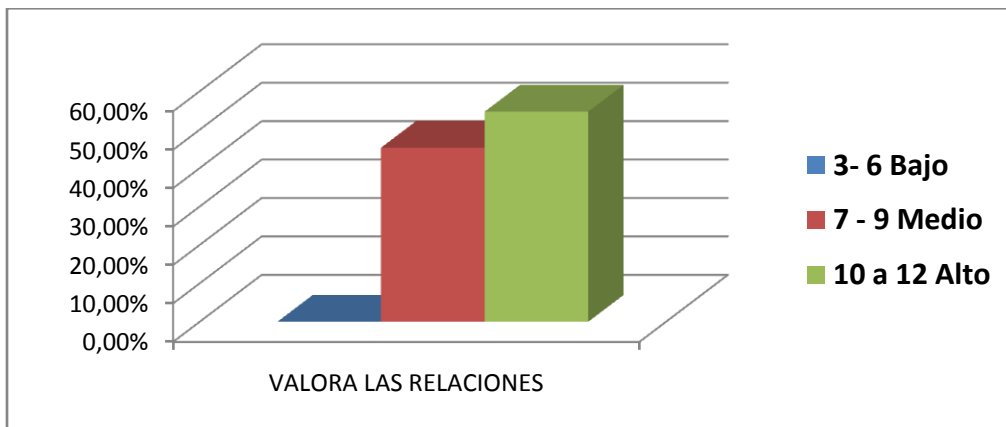
Como se puede observa en la gráfica No. 13 el rango bajo no obtuvo resultados, el rango medio un 35,94% y el porcentaje más alto se ubica con un 64.06% en el rango alto, lo que muestra que en su mayoría los colaboradores del centro de llamadas son constantes en el cumplimiento de sus metas.

Gráfica No. 14 Calidad como jugador de equipo: Preparado



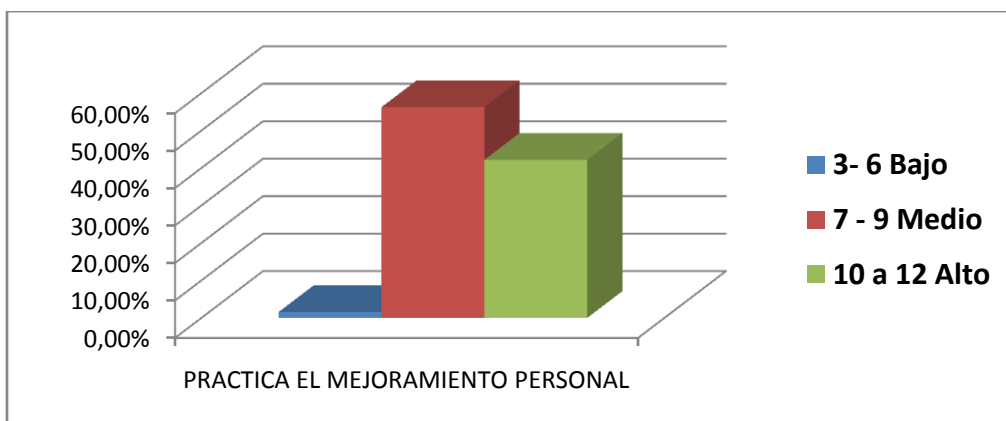
En la gráfica se puede observar que no existe porcentaje en el rango bajo, el medio de 46,88% y el alto de 53.13%, lo que indica que la mayoría de los colaboradores son capaces de adelantarse a las adversidades que se les presenten.

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



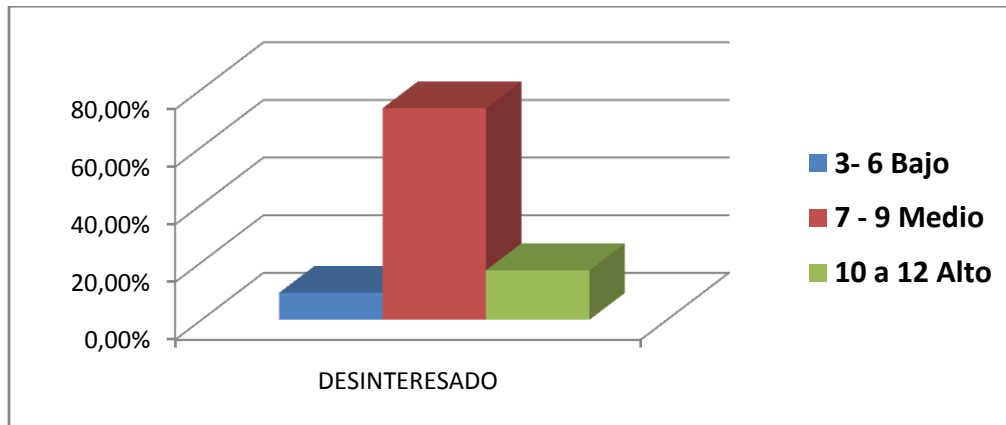
En la presente gráfica se puede observar que no hay porcentaje en el rango bajo, seguido del 45,31% en el rango medio y el porcentaje máximo, se ubica con un 54.69% en el rango alto, lo que establece que en su mayoría saben llevarse bien con sus compañeros de trabajo y esto hace que sean un grupo muy unido.

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



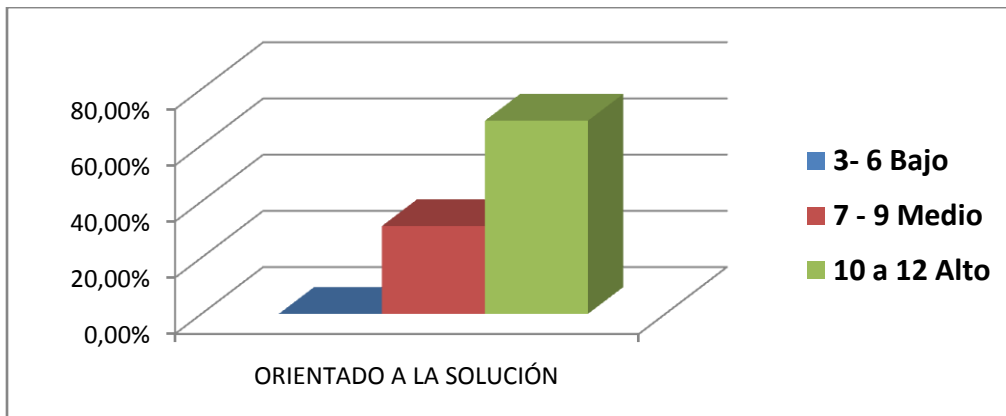
Como se puede observa en la gráfica No. 16 el porcentaje más bajo es de 1,56% el medio de 42,19% ubicado en el rango alto y el porcentaje mayor se ubica con un 56.25% en el rango medio, lo que muestra que una cantidad mas grande de los colaboradores del centro de llamadas buscan superarse para que el equipo se supere.

Gráfica No. 17 Cualidad como jugador de equipo: Desinteresado



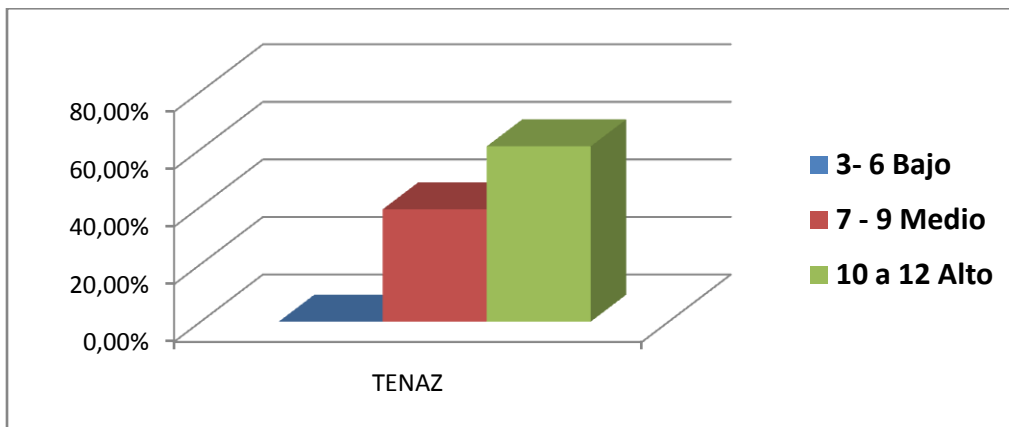
En la gráfica se puede observar que el porcentaje más bajo es de 9,38%, el medio de 17,19% y el alto se ubica con un 73,44% en el rango medio, lo que indica que una mayor cantidad de colaboradores no pierden de vista su objetivo y se centran en el.

Gráfica No. 18 Cualidad como jugador de equipo: Orientado a la solución



En la presente gráfica se puede observar que no existe porcentaje en el rango bajo, seguido del 31,25% en el rango medio y el porcentaje máximo se ubica con un 68,75% en el rango alto, lo que establece que los colaboradores en su mayoría enfocan sus energías en encontrar resultados.

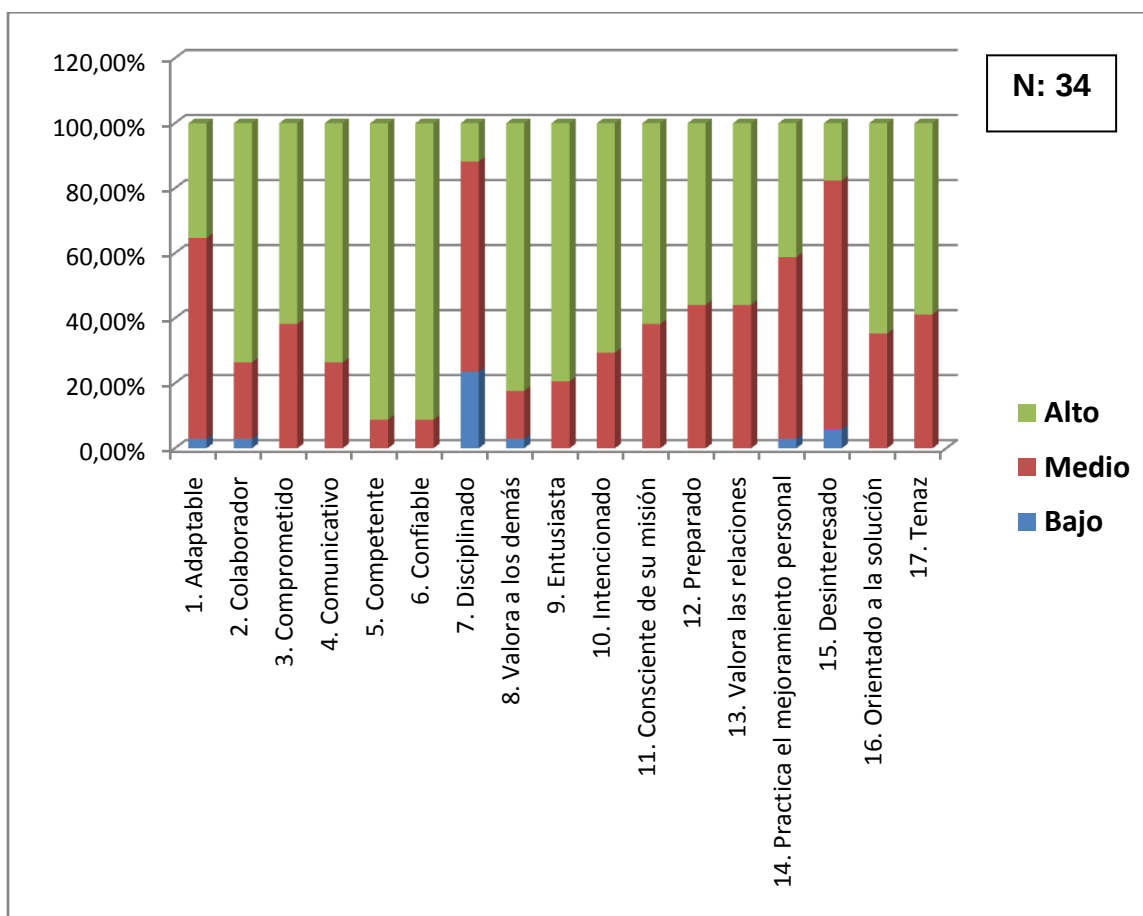
Gráfica No. 19 Cualidad como jugador de equipo: Tenaz



Como se puede observa en la gráfica No. 19 el no hay resultados en el rango bajo, el medio de 39,06% y el alto se ubica con un 60.94% en el rango medio, lo que muestra que en su mayoría los colaboradores del centro de llamadas, dan todo lo que tienen para cumplir con sus objetivos.

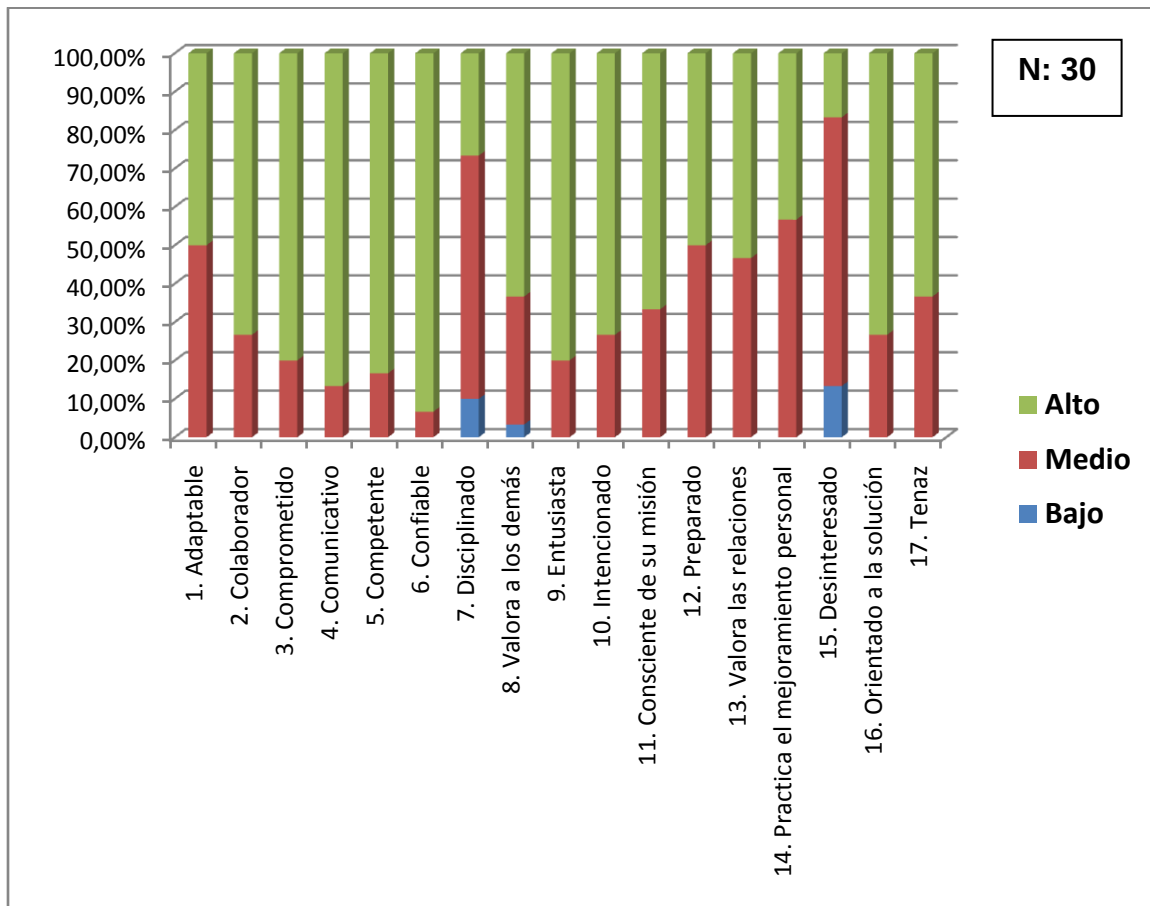
Resultados por calidad de jugador de equipo en base a diferentes características demográficas:

Gráfica No. 20 Calidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo en el sexo femenino:



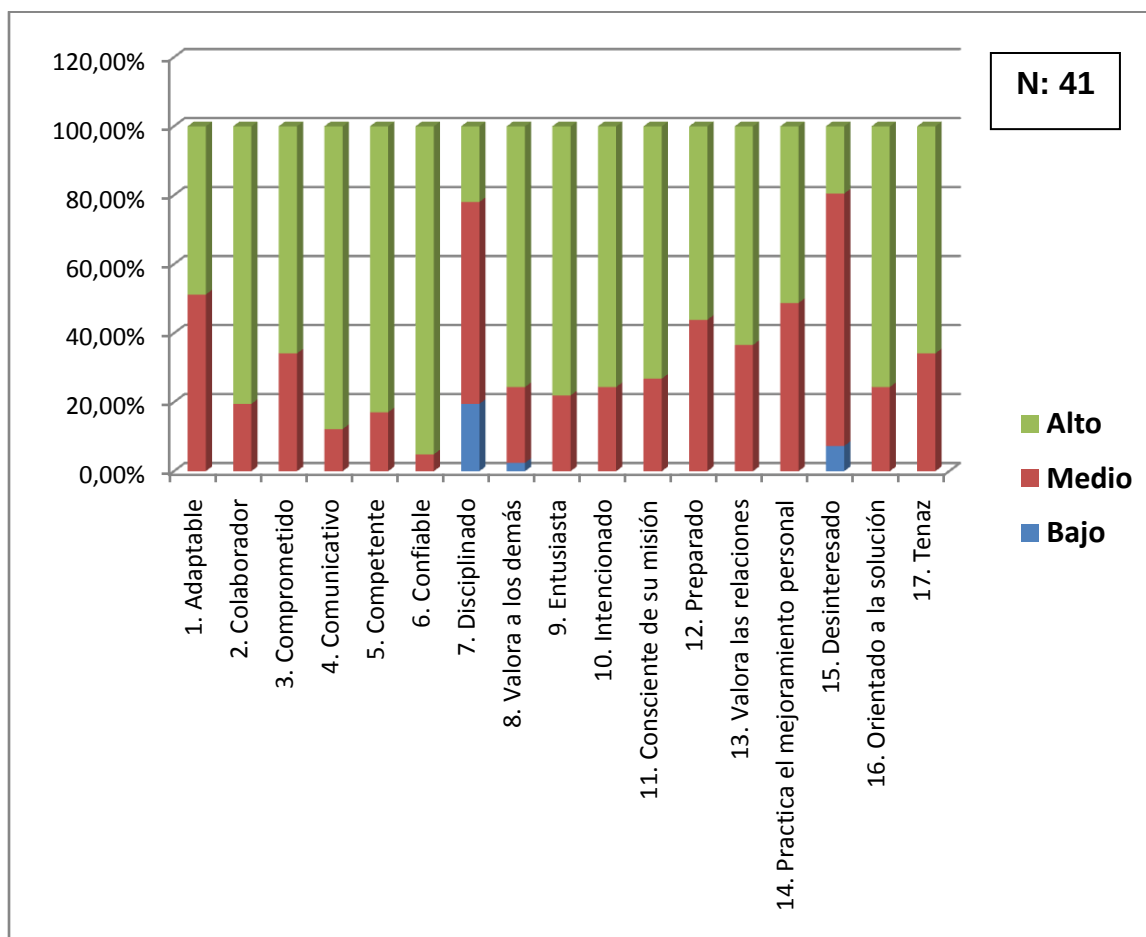
En la gráfica se puede observar que el porcentaje más alto se ubica con un 91,17% en las cualidades “*competente*” y “*confiable*”, por lo que se puede determinar que poseen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para trabajar en equipo y adicional a esto existe confianza en el mismo. Y el porcentaje más bajo se ubica con el 23,53% en la cualidad “*disciplinado*” lo que indica que necesitan ser más ordenados y sistemáticos en su comportamiento.

Gráfica No. 21 Calidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo en el sexo masculino:



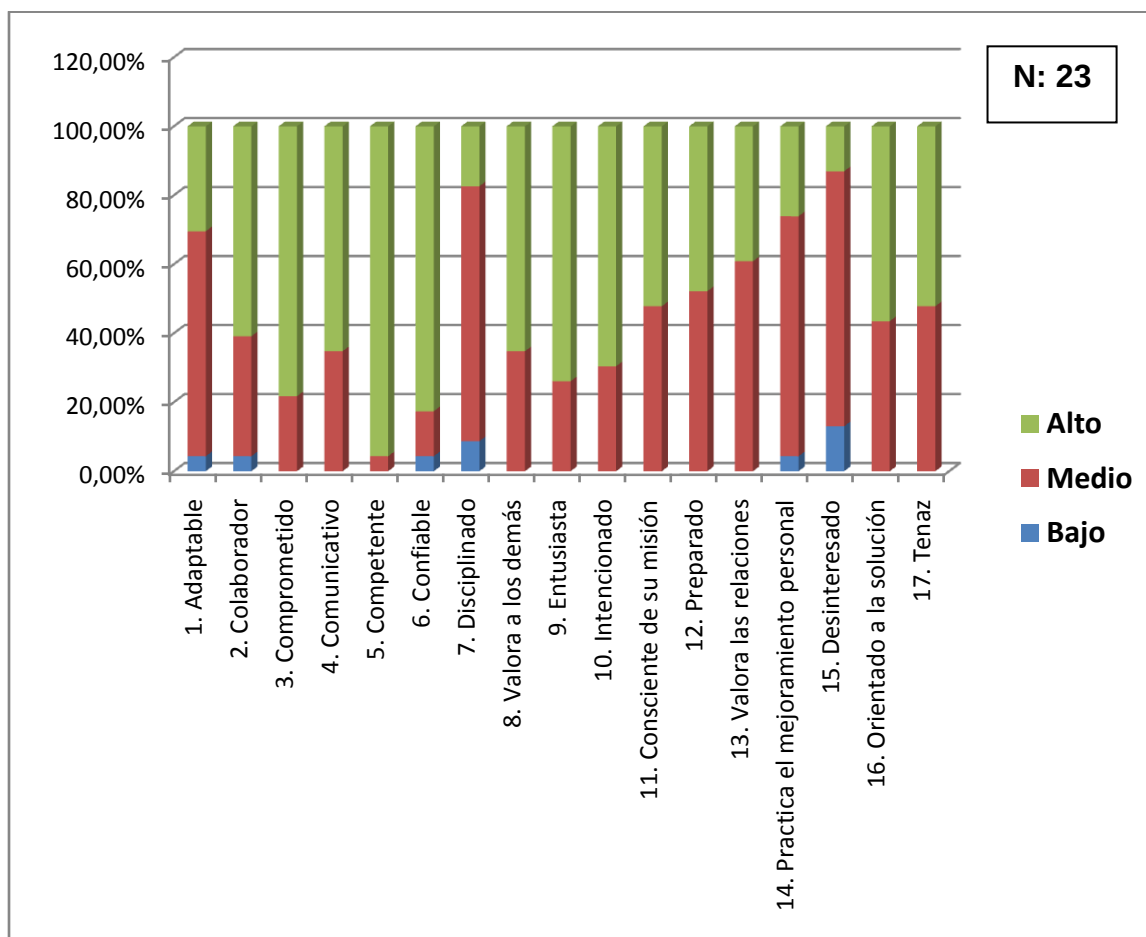
En la presente gráfica se puede observar que el porcentaje más alto se ubica con un 93,33% en la cualidad “*confiable*”, lo que indica que existe confianza en el equipo de trabajo y el porcentaje más bajo se ubica con el 13,33% en la cualidad “*desinteresado*” lo que nos muestra, que tienen que poner atención en no perder de vista su objetivo y deben centrarse en el.

Gráfica No. 22 Cualidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo en turno matutino:



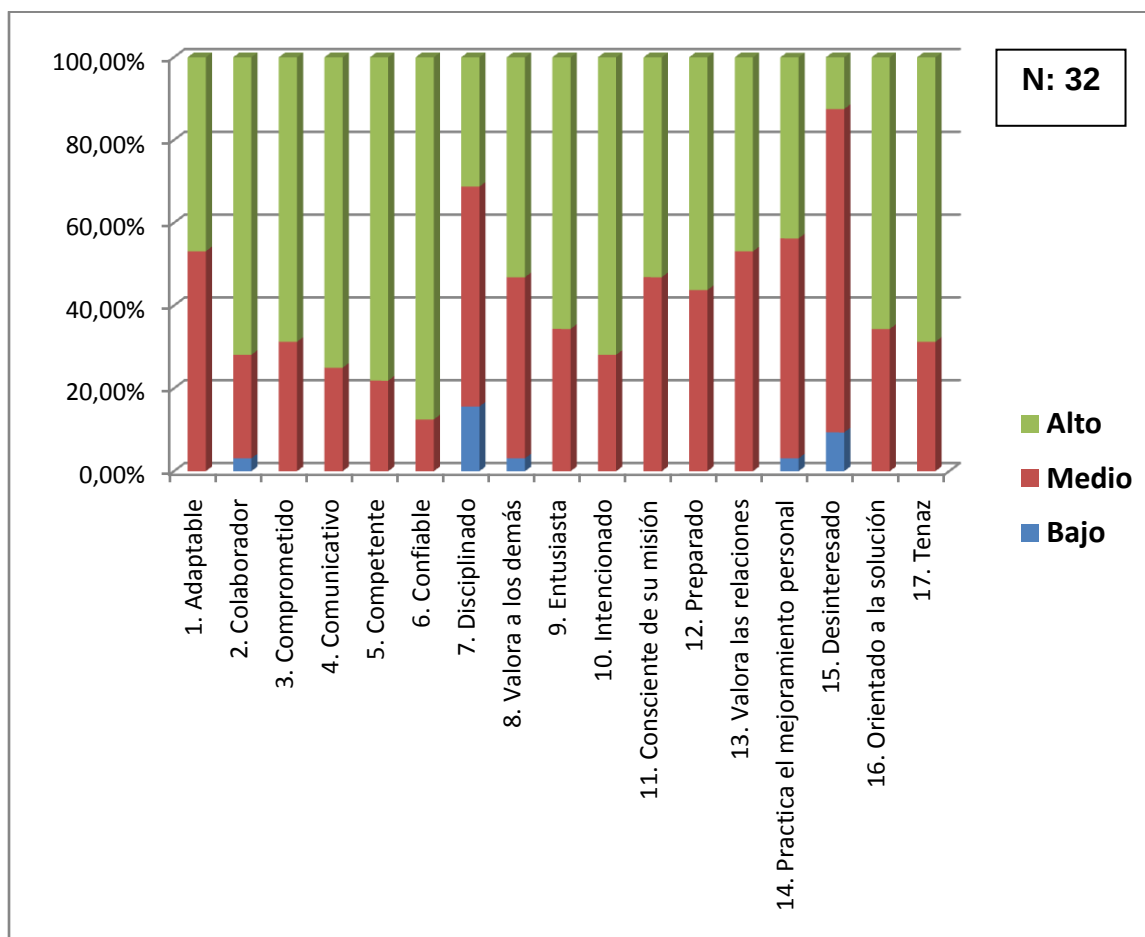
Como se puede observa en la gráfica No. 22 el porcentaje más alto se ubica con un 95,12% en la cualidad “*confiable*”, por lo que se puede determinar que existe confianza en el equipo y el porcentaje más bajo se ubica con el 19,51% en la cualidad “*disciplinado*” lo que indica que necesitan ser más ordenados y sistemáticos en su comportamiento.

Gráfica No. 23 Cualidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo en turno vespertino:



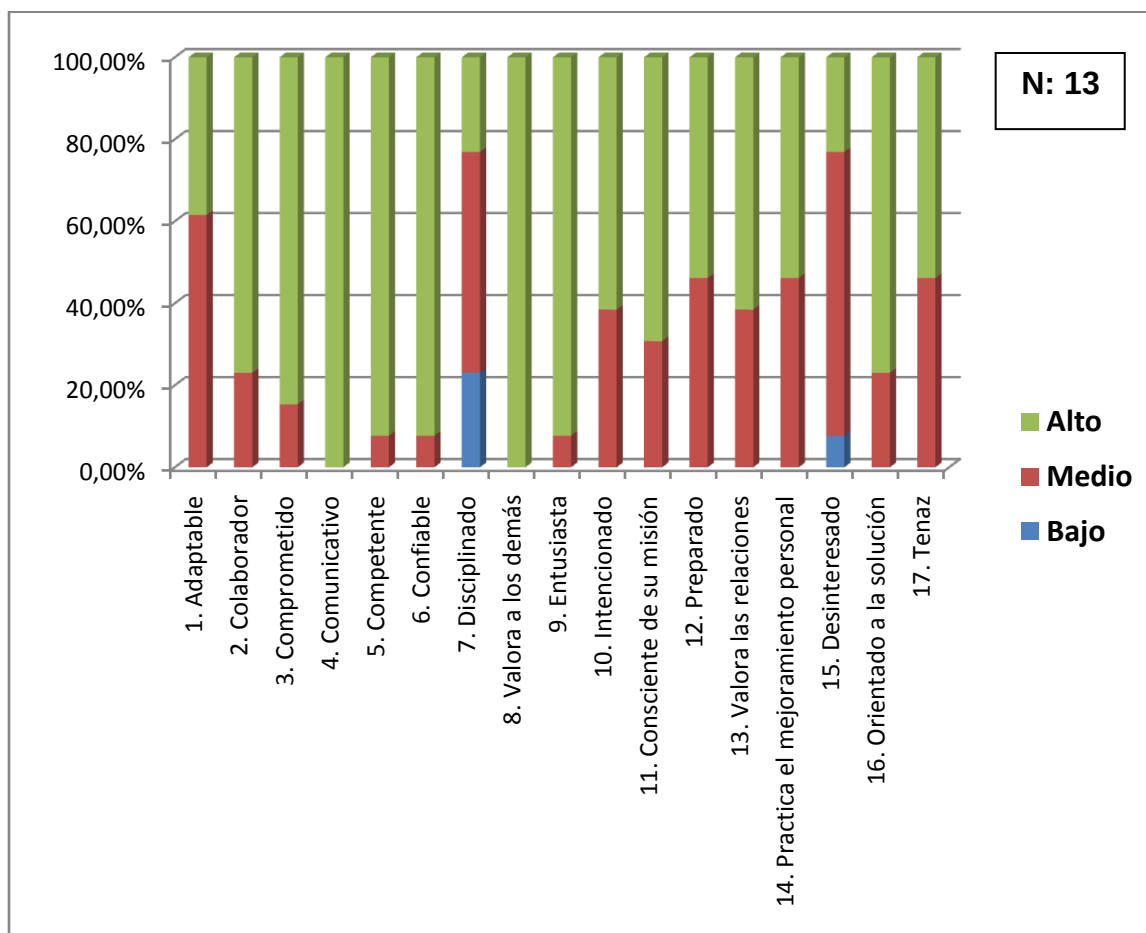
En la gráfica se puede observar que el porcentaje más alto se ubica con un 95,65% en la cualidad “*competente*”, por lo que se puede determinar que poseen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para trabajar en conjunto y el porcentaje más bajo se ubica con el 13,04% en la cualidad “*desinteresado*”, lo cual indica que deben poner más atención en no perder de vista su objetivo y centrarse en el.

Gráfica No. 24 Calidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo por título a nivel medio de bachillerato en ciencias y letras:



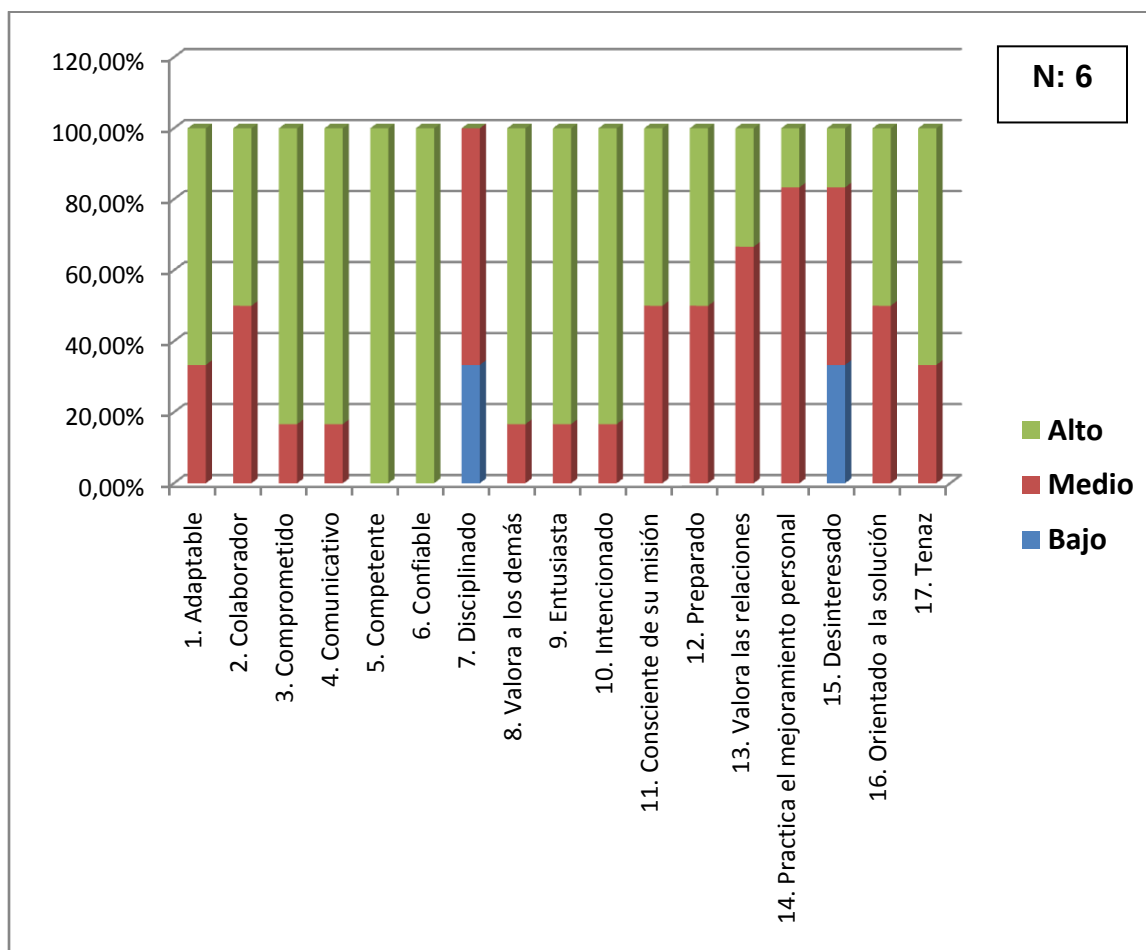
En la presente gráfica se puede observar que el porcentaje más alto se ubica con un 87,50% en la cualidad “*confiable*”, por lo que se puede determinar que existe confianza en el equipo y el porcentaje más bajo se ubica con el 15,63% en la cualidad “*disciplinado*” lo que indica que necesitan ser más ordenados y sistemáticos en su comportamiento.

Gráfica No. 25 Calidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo por título a nivel medio de bachillerato en computación:



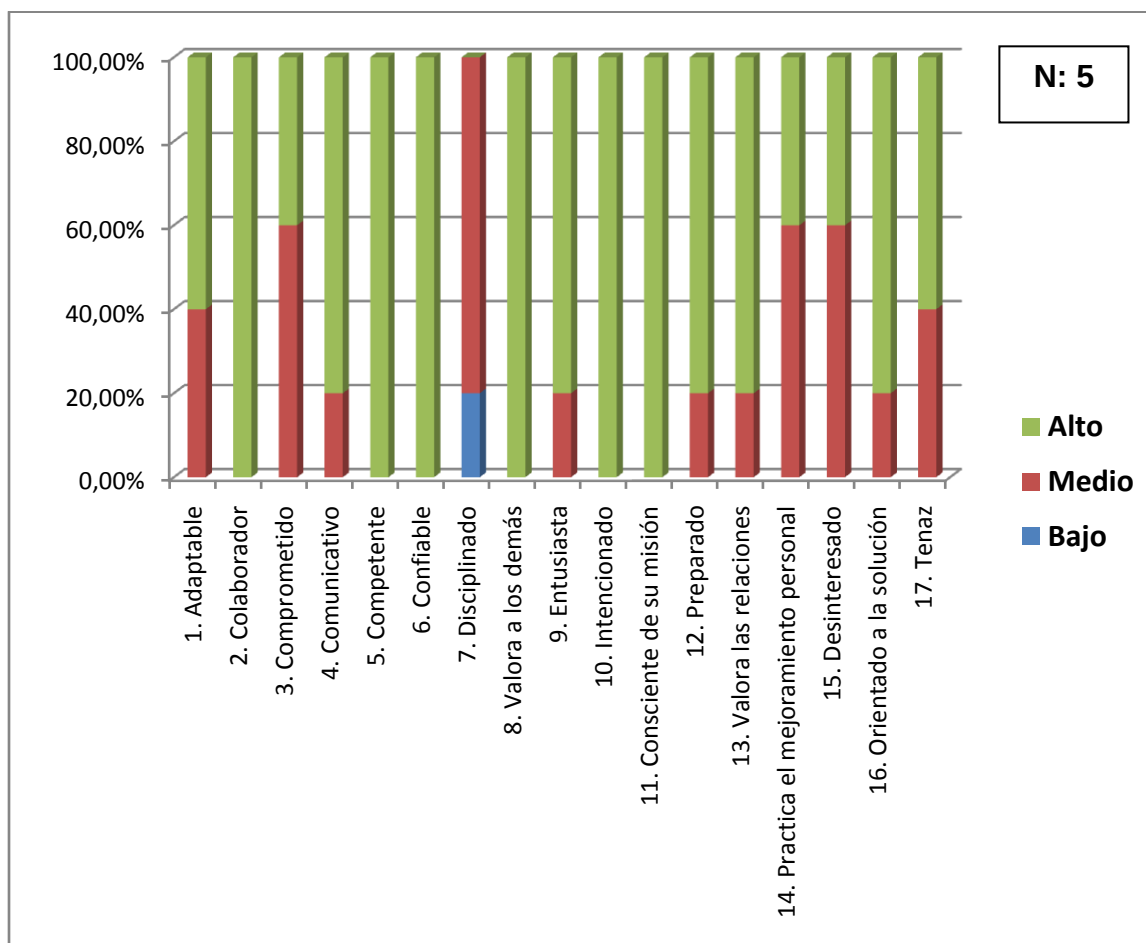
Como se puede observa en la gráfica No. 25 el porcentaje más alto se ubica con un 100% en las cualidades “comunicativo” y “valora a los demás”, por lo que se puede determinar que los colaboradores saben como transmitir la información y creen en las capacidades de los demás y el porcentaje más bajo se ubica con el 23.08% en la cualidad “disciplinado” lo que indica que necesitan ser más ordenados y sistemáticos en su comportamiento.

Gráfica No. 26 Calidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo por título a nivel medio de perito contador:



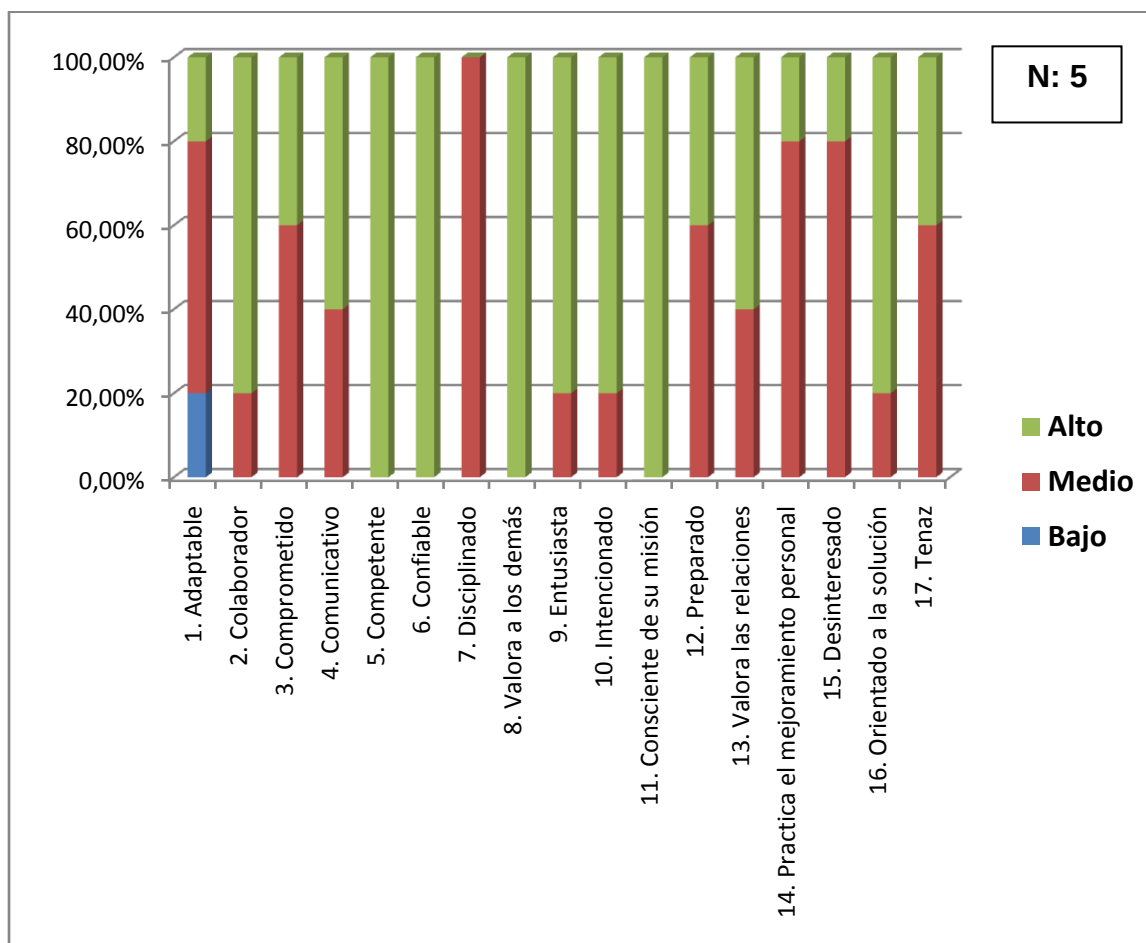
En la gráfica se puede observar que el porcentaje más alto se ubica con un 100% en las cualidades “*competente*” y “*confiable*”, por lo que se puede determinar que poseen las habilidades, conocimientos, actitudes necesarias para trabajar en conjunto y adicional a esto, existe confianza en el mismo y el porcentaje más bajo se ubica con el 33,33% en la cualidad “*disciplinado*” y “*desinteresado*”, lo que indica que necesitan ser más ordenados, sistemáticos en su comportamiento y poner más atención en no perder de vista su objetivo, centrándose en el.

Gráfica No. 27 Cualidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo por título a nivel medio de secretariado:



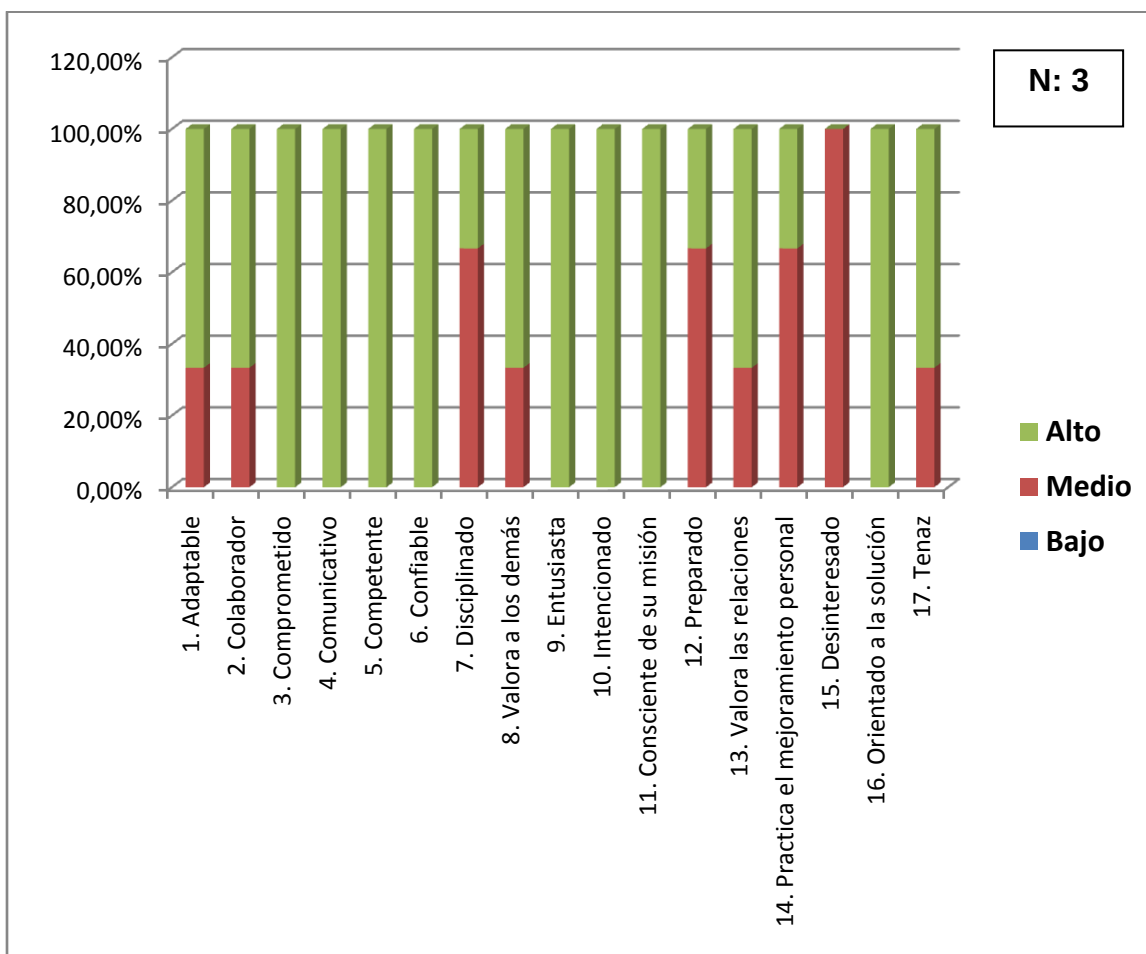
En la presente gráfica se puede observar que el porcentaje más alto, se ubica con un 100% en las cualidades: “colaborador”, “competente”, “confiable”, “intencionado” y “consciente de su misión”, por lo que se puede determinar que saben trabajar de manera unida para alcanzar sus resultados, poseen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para trabajar en conjunto, adicional a esto, existe confianza en el equipo, realizan todas sus actividades de manera positiva y son constantes en el cumplimiento de sus metas y el porcentaje más bajo se ubica con el 20% en la cualidad “disciplinado”, lo que indica que necesitan ser más ordenados, sistemáticos en su comportamiento.

Gráfica No. 28 Cualidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo por título a nivel medio de magisterio:



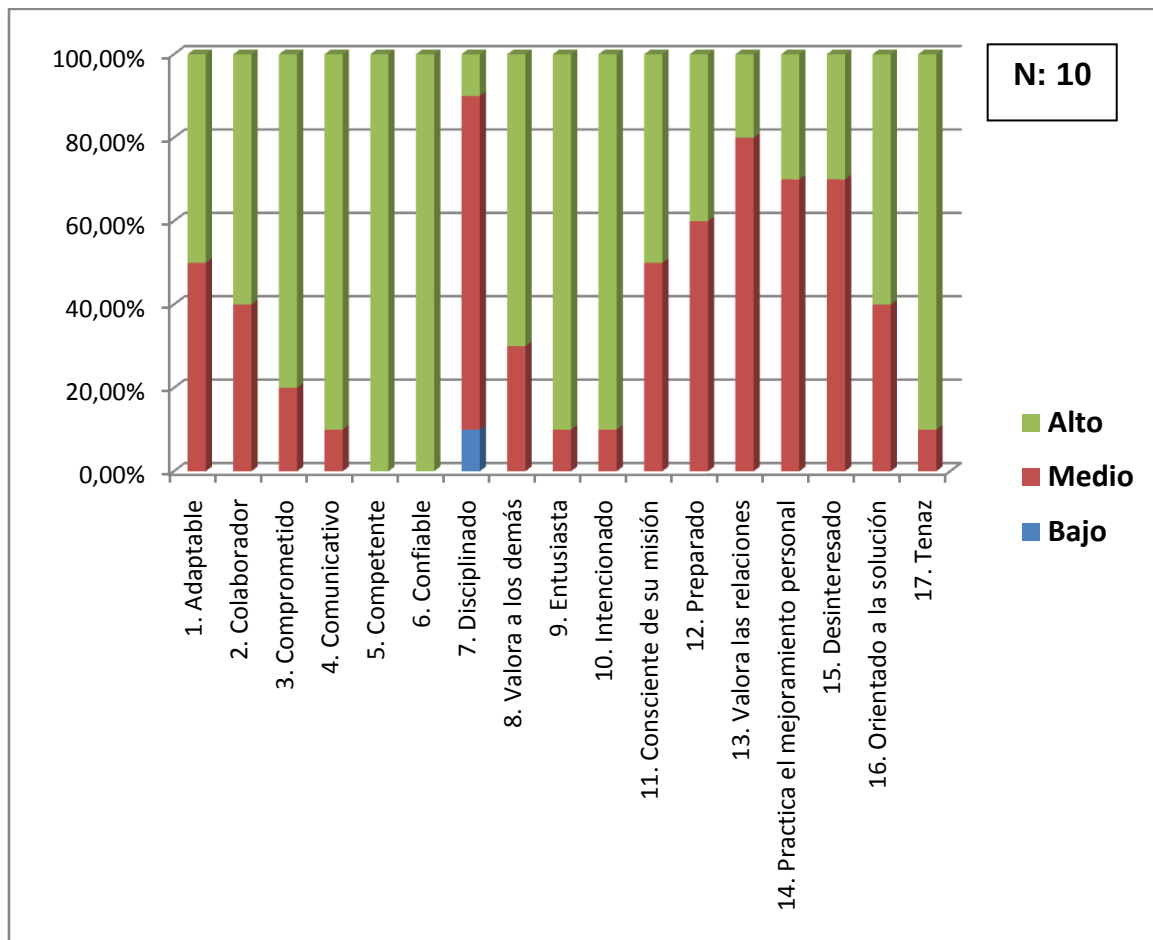
Como se puede observa en la gráfica No. 28 el porcentaje más alto se ubica con un 100% en las cualidades: “*competente*”, “*confiable*”, “*valora a los demás*” y “*consciente de su misión*”, lo que muestra que poseen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para trabajar en conjunto, también existe confianza en el mismo, creen en las capacidad de los demás y son constantes en el cumplimiento de sus metas y el porcentaje más bajo se ubica con el 20% en la cualidad “*adaptable*”, lo que nos indica que tienden a resistirse a los cambios que puedan presentárseles.

Gráfica No. 29 Cualidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo por titulo a nivel medio en otras carreras:



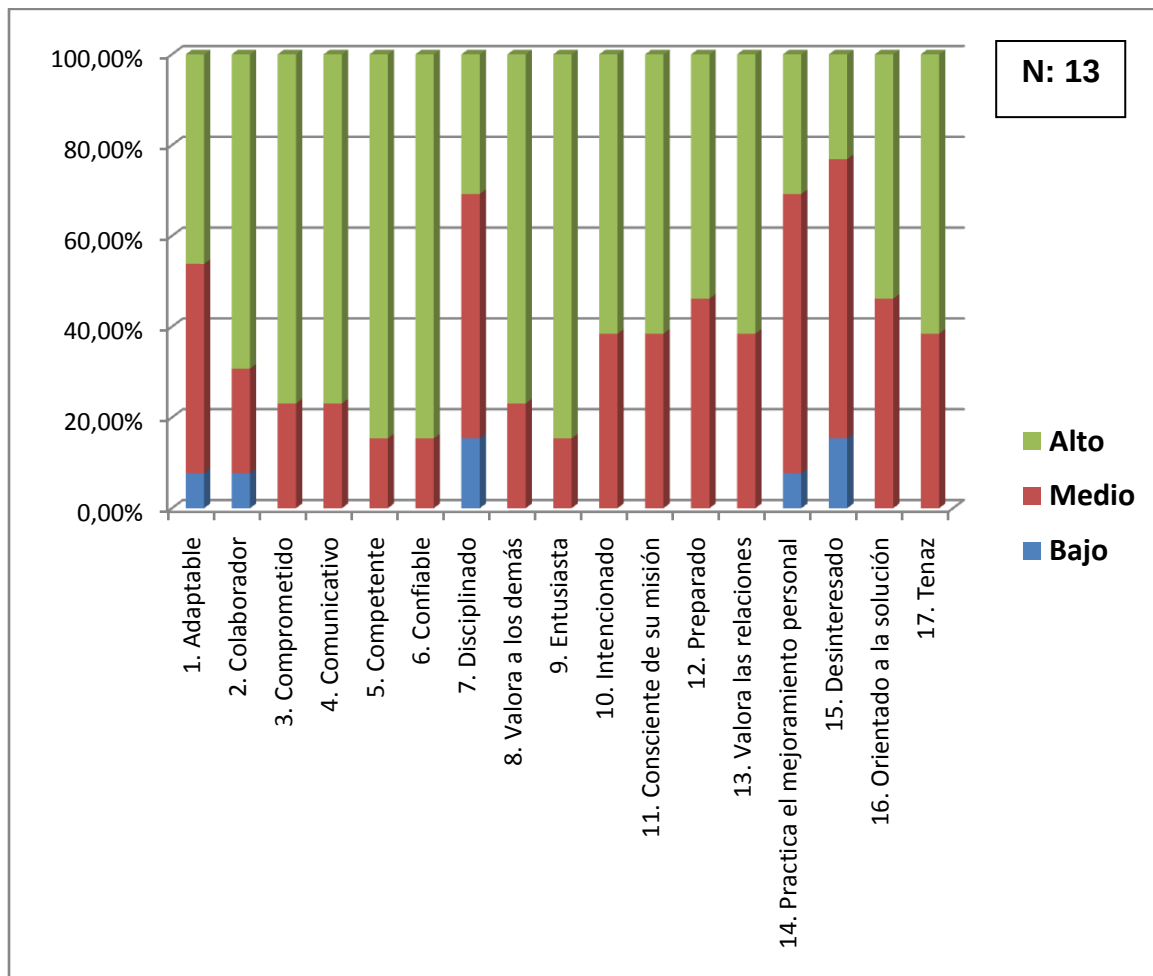
En la gráfica se puede observar que el porcentaje más alto se ubica con un 100% en las cualidades: “comprometido”, “comunicativo”, “competente”, “confiable”, “entusiasta”, “intencionado”, “consciente de su misión” y “orientado a la solución” por lo que se puede determinar que poseen muchas de las cualidades para llegar a ser excelentes jugadores de equipo, pero deben seguir entrenando.

Gráfica No. 30 Calidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo por estudiantes de carrera de ingeniería (ingeniería civil, mecánica, industrial, en sistemas, comercial):



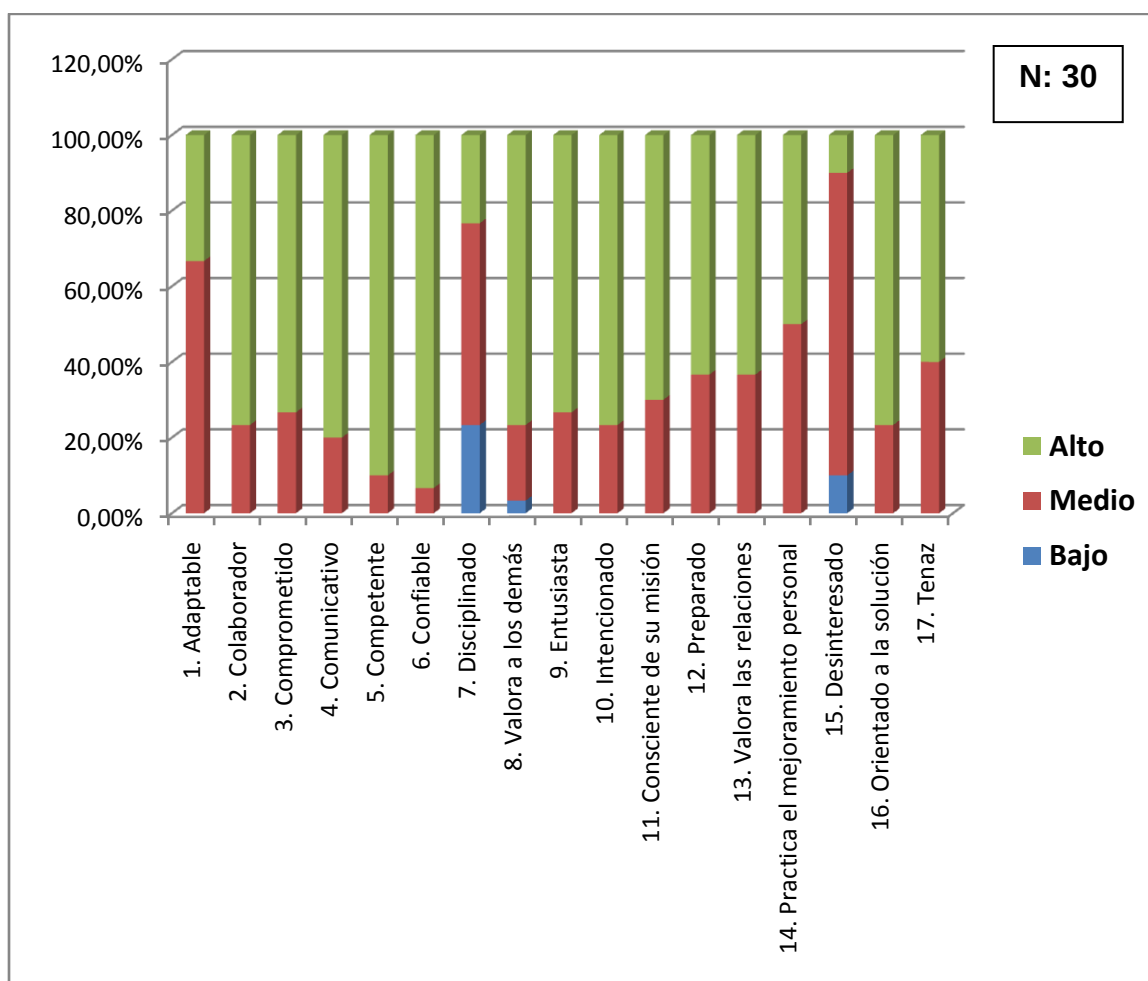
En la presente gráfica se puede observar que el porcentaje más alto se ubica con un 100% en las cualidades “*competente*” y “*confiable*”, por lo que se puede determinar que poseen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para trabajar en conjunto y adicional a esto, existe confianza en el equipo y el porcentaje más bajo se ubica con el 10% en la cualidad “*disciplinado*”, lo que indica que necesitan ser más ordenados, sistemáticos en su comportamiento.

Gráfica No. 31 Cualidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo por carreras humanísticas (psicología industrial, clínica y ciencias de la comunicación):



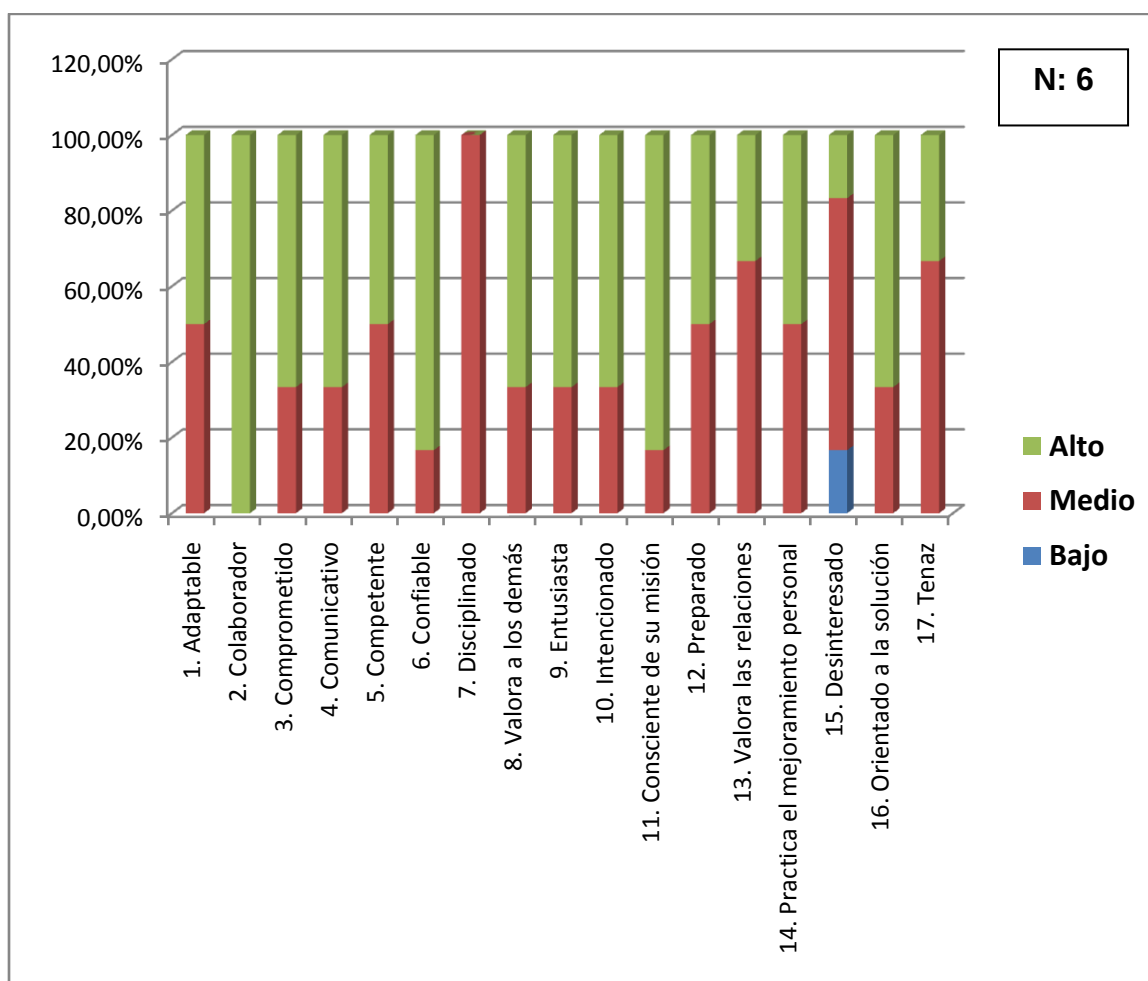
Como se puede observa en la gráfica No. 31 el porcentaje más alto se ubica con un 84,62% en las cualidades “competente” y “confiable”, por lo que se puede determinar que poseen las habilidades, conocimientos, actitudes necesarias para trabajar en conjunto y adicional a esto, existe confianza en el mismo y el porcentaje más bajo se ubica con el 15,38% en las cualidad “disciplinado”y “desinteresado”,lo que indica que necesitan ser más ordenados, sistemáticos en su comportamiento y poner más atención en no perder de vista su objetivo, centrándose en el.

Gráfica No. 32 Cualidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo por carreras con orientación económica (administración de empresas, mercadotecnia y publicidad, auditoría y economía):



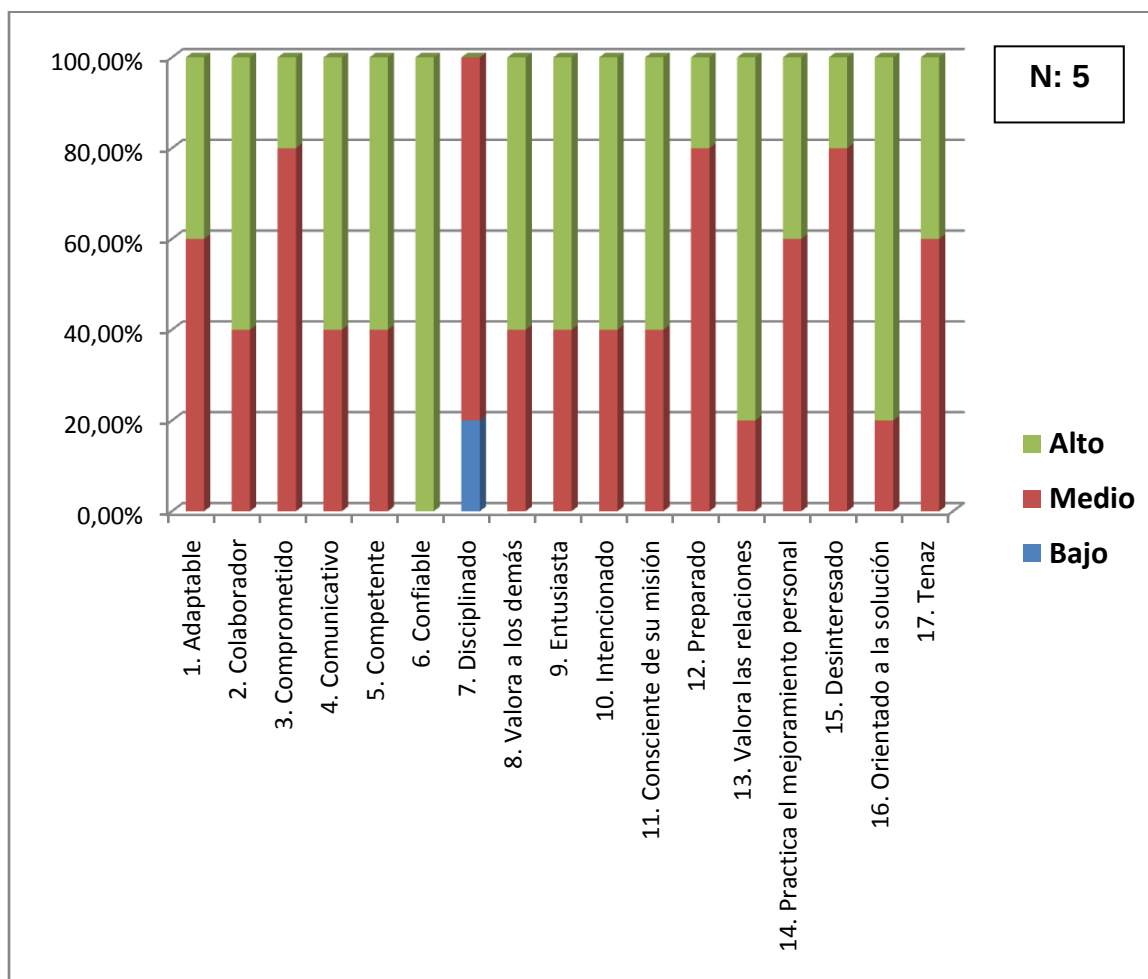
En la presente gráfica se puede observar que el porcentaje más alto se ubica con un 93,34% en la cualidad “*confiable*”, por lo que se puede determinar que existe confianza en el mismo y el porcentaje más bajo se ubica con el 23,33% en la cualidad “*disciplinado*”, lo que indica que necesitan ser más ordenados, sistemáticos en su comportamiento.

Gráfica No. 33 Cualidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo por estudiantes de otras carreras (no significativas por el número de sujetos: comercio internacional, diseño industrial, comunicación y diseño):



Como se puede observa en la gráfica No. 33 el porcentaje más alto se ubica con un 100% en las cualidad “colaborador”, por lo que se puede determinar que trabajan de manera unida para obtener buenos resultados y el porcentaje más bajo se ubica con el 16,67% en la cualidad “desinteresado”,lo que indica que deben poner más atención en no perder de vista su objetivo, centrándose en él.

Gráfica No. 34 Calidad más relevante y menos relevante como jugador de equipo en los colaboradores que no estudian ninguna carrera universitaria:



En la gráfica se puede observar que el porcentaje más alto se ubica con un 100% en la cualidad confiable, por lo que se puede determinar que existe confianza en el equipo de trabajo y el porcentaje más bajo se ubica con el 20% en la cualidad disciplinado, lo que indica que necesitan ser más ordenados y sistemáticos en su comportamiento.

4.2 Análisis cualitativo de los resultados:

En la presente investigación, se obtuvo como resultado general que todos los colaboradores alcanzaron resultados mayores a 129 puntos, lo que determina que en su mayoría se ven como excelentes jugadores de equipo o poseen las cualidades necesarias para llegar a serlo: se sienten parte del mismo y están dispuestos a colaborar con los demás; esto no solo traerá beneficios personales y grupales, sino también a la corporación financiera a la que pertenecen, ya que si existe un buen trabajo en equipo, mejorará el ambiente, las relaciones, la comunicación y aumentará el compromiso que exista entre sus colaboradores, elevando de esta manera la productividad de los mismos.

La cualidad más relevante como jugadores de equipo que poseen los colaboradores del centro de llamadas, es la de “*confiable*” y esto determina que son considerados como personas de confianza, lo cual facilita el desarrollo de buenas relaciones con los demás compañeros de trabajo, es la base de la comprensión, el respeto y la ayuda mutua para crecer y madurar de forma personal. Permite convertir las amenazas en oportunidades, resolver dificultades de una excelente manera y lograr un alto desempeño, lo que añade valor al equipo y a la corporación.

Y la cualidad menos relevante es la de “*disciplinado*”, por lo que deben buscar ser más organizados y metódicos frente a sus actividades laborales, ya que esta cualidad es un requisito muy importante para mantener el control del grupo, y además ayudará a fomentar en estos el ejercicio de autocontrol que puede llegar a generarse en los colaboradores, indicándoles qué se espera de ellos y qué criterios y políticas deben seguir en sus labores, pero también por medio de reconocimientos cuando se cumplan las normas y expectativas establecidas.

En cada una de las 17 cualidades evaluadas, existen buenos resultados, posicionándose en su mayoría únicamente en el rango medio y alto, lo que muestra que existen excelentes jugadores de equipo dentro del grupo de colaboradores del centro de llamadas, lo cual traerá consecuencias positivas para cada colaborador, para el

grupo en general y para la corporación financiera a la que pertenecen, ya que por medio de la clara identificación de las cualidades mas relevantes se podrá continuar desarrollándolas y explotándolas hasta su máximo potencial. Y a las cualidades menos relevantes detectadas se buscara fortalecerlas y convertirlas en oportunidades, por medio de capacitaciones, cursos, convivencias de grupo, entre otros y poder hacer de cada uno de los colaboradores, jugadores efectivos de su equipo.

Con relación a los resultados por cualidad de jugador de equipo, con base en diferentes características demográficas, en ambos géneros se puede observar que poseen como cualidad más relevante la de “*confiable*”. Pero también existen diferencias significativas, ya que la cualidad “*competente*” en el sexo femenino se encuentra posicionada como cualidad relevante, y las colaboradoras poseen como cualidad menos relevante, la de “*disciplinado*”, esto muestra que a pesar que tener los conocimientos y las actitudes indispensables para ser excelente jugadoras de equipo tienen que continuar entrenándose y lograr ser mas organizadas y metódicas en sus actividades. Y a diferencia de ellas los colaboradores poseen como cualidad menos relevante “*desinteresado*”, por lo tanto necesitan fortalecer el prestar atención para no perder de vista sus objetivos.

Según el turno de labores se destaca que el turno matutino cuenta con colaboradores confiables pero necesitan mejorar la cualidad de “*disciplinado*”, mientras que el turno vespertino su cualidad mas relevante es “*competente*” y la que se ubicó en el rango más bajo “*desinteresado*”, posiblemente el turno de labores y las actividades que realizan durante la otra parte del día pueda influir en sus cualidades.

Según los estudios a nivel medio se obtuvieron como cualidades más relevantes en bachillerato en ciencias y letras “*confiable*”, bachillerato en computación “*comunicativo*”, perito contador “*competente*” y “*confiable*”, secretariado “*colaborador*”, “*competente*”, “*confiable*” e “*intencionado*”, en magisterio “*competente*” y “*confiable*” y en otras carreras “*comprometido*”, “*comunicativo*”, “*confiable*” y “*entusiasta*” y la cualidad “*disciplinado*”, “*desinteresado*” y “*adaptable*” fueron las menos relevantes, por lo que se

determina que estas necesitan controlarse para poder convertirlas en fortalezas y poder llegar a ser excelentes jugadores de equipo.

Para finalizar, según los estudios universitarios, por parte de los estudiantes de la carrera de ingeniería, humanísticas y con orientación económica las cualidades más relevantes son “*competente*” y “*confiable*”, y otras carreras reflejan la cualidad “*colaborador*” y “*confiable*” con los mejores punteos y los colaboradores sin estudios universitarios poseen la cualidad “*confiable*” como mas relevante, lo que determina que estas cualidades deben desarrollarse todavía mas de lo que se encuentran actualmente para poder convertirse en una fortaleza completamente para el equipo y al contrario de las menos relevantes que son “*disciplinado*” y “*desinteresado*” para todas las facultades, buscar la manera de convertirlas en oportunidades de mejora para el grupo.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación tuvo como objetivo establecer las cualidades más relevantes como jugadores de equipo en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la Ciudad Capital de Guatemala en turnos matutino y vespertino.

Para tal objetivo, fue preciso realizar la comparación de las diferencias y similitudes de los resultados obtenidos en la investigación, con los de las investigaciones y estudios realizados por otros autores en épocas anteriores.

Maxwell (2002) definió un equipo como algo más que un simple grupo de personas con algo en común, ya que debe tener un objetivo principal bien establecido, el cual será alcanzado con cooperación, comunicación y compromiso en el trabajo de cada uno de sus miembros.

Por su parte, Robbins (2004) indicó que un equipo de trabajo es un grupo de individuos que unen sus esfuerzos para obtener un resultado más satisfactorio que la suma de las contribuciones individuales.

En la investigación se obtuvo como resultado general que todos los colaboradores se ven como excelentes jugadores de equipo o poseen las cualidades necesarias para llegar a serlo, se sienten parte del mismo y están dispuestos a colaborar con los demás.

Lo mencionado también lo comparte García (2011), quien realizó una tesis que tuvo como objetivo identificar los tipos de trabajo en equipo utilizados en personal de enfermería, y concluyó que el personal trabaja coordinadamente, respetan roles y funciones, lo que enmarca entre los grupos que llenan varios criterios de trabajo, que los puede ubicar como grupos que trabajan en equipo.

Asimismo, Barrios, Castillo Fajardo, Rojas y Nova (2004), realizaron un proyecto de investigación de tipo cualitativo descriptivo, el cual tuvo como objetivo caracterizar las acciones realizadas por el docente en el aula cuando busca que sus estudiantes

trabajen en equipo, y determinó que los resultados reflejaron que la mayoría de ellos decide que sus estudiantes trabajen en equipo para fomentar las relaciones con otros, compartir opiniones, puntos de vista e inquietudes.

De la misma manera, Espinosa (2002) realizó una investigación con el objetivo de mostrar algunas de las prácticas metodológicas reportadas por varios profesores sobre el tema de trabajo en equipo dentro del aula, y en los resultados obtenidos, más de un 60% de los encuestados manifestaron que la forma de organizar el aula que utilizan con mayor frecuencia es el trabajo en grupos con la asistencia respectiva.

Asimismo, en el centro de llamadas los colaboradores están orientados a realizar todas sus actividades en equipo, compartiendo opiniones, ideas y conocimientos, lo que les permite alcanzar juntos todas las metas que se les asignen.

Finalmente, Árdila y Gómez (2004) realizaron una investigación descriptiva, la cual tuvo como objetivo establecer el concepto de trabajo en equipo según diversos autores y confrontarlo con el que poseen los directivos de diferentes empresas, para corroborar si existe similitud, y se obtuvo como resultado que una mínima parte lo están cumpliendo con seguridad y los demás creen estar aplicándolo de acuerdo a su conveniencia o su entender, por lo que se concluye que el trabajo en equipo bien aplicado constituye una excelente herramienta estratégica para la dirección de empresas que permite lograr sus objetivos a través de la integración y motivación de sus colaboradores; sin embargo hay empresas que han fracasado con su aplicación.

Por lo que se destaca que varios autores obtuvieron resultados similares, porque sus sujetos poseen cualidades importantes del trabajo en equipo y también lo practican, lo que influye positivamente en la productividad de los colaboradores.

Como resultado de la aplicación del cuestionario, la cualidad más relevante como jugador de equipo es la de “*confiable*”, lo que determina que se consideran como personas de confianza en el grupo de trabajo, lo cual facilitará las relaciones y mejorará

los resultados. Y la cualidad menos relevante es la de “*disciplinado*”, lo que determina que se debe buscar un plan de acción para que los colaboradores sean mas organizados y metódicos.

Asimismo, en el estudio de Morales (2010) se investigaron los principios que debe poseer cada colaborador para poder aplicar efectivamente el trabajo en equipo, y determinó que estos son: la comunicación, la colaboración, el compañerismo y el cumplimiento de funciones, por lo que si se trabaja en equipo, se contribuirá a un mejoramiento continuo, a través del cual se eleva el nivel de productividad.

De igual manera en la presente investigación se determinó el nivel de las diecisiete cualidades que debe poseer un colaborador para llegar a ser un buen jugador de equipo según Maxwell (2002), 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.

Lo mencionado también lo comparte Robbins (2004), ya que indica que para poder formar parte activa de un equipo se deben poseer las siguientes cualidades: relacionarse con los demás, transmitir información de una manera clara y concisa, ser tolerantes ante las oposiciones, saber como resolver conflictos con los demás y dejar por un lado las metas personales y convertirlas en grupales.

Finalmente, Dubrin (2000) indica ocho elementos que deben destacarse en los colaboradores para que estos puedan ser buenos jugadores de equipo y estos son: compartir conocimientos, asumir de la responsabilidad de los problemas, estar dispuesto a comprometerse con las metas del equipo, ser capaz de ver el panorama completo, estar dispuesto a hacer preguntas difíciles, intentar cosas nuevas, confiar en los miembros del equipo y compartir el crédito.

En el cuestionario aplicado se evaluaron 17 cualidades y la mayoría de los resultados se situaron en el rango alto de calificación, lo que determina que dentro del grupo de colaboradores del centro de llamadas, existen excelentes jugadores de equipo, lo cual traerá beneficios positivos para el área y para la corporación financiera en general. Pero deben buscar desarrollar las cualidades con resultados más bajos, por medio de talleres, convivencias o capacitaciones sobre el tema, para lograr que estas se conviertan en fortalezas.

De igual manera, García (2011), en su investigación para identificar los tipos de trabajo en equipo utilizados en personal de enfermería, determinó que sí trabajan en equipo, pero recomienda fortalecer el mismo a través de la divulgación de los resultados de la investigación, para que conozcan sobre los tipos de trabajo en equipo que se utilizan y de esta manera motivar al personal de enfermería, sobre la necesidad de trabajar en equipo y buscar los mecanismos que permitan una mejora continua.

Lo mencionado se complementa con el estudio realizado por Morales (2010), quien concluye que el trabajo en equipo sí eleva la productividad de cada colaborador, ya que si los empleados laboran conjuntamente esta aumenta, pero se recomienda no olvidar enseñar como trabajar en equipo, mostrando las bases teóricas para que se comience a poner en práctica en sus labores diarias.

Los resultados de la investigación fueron analizados con base en diferentes características demográficas como sexo (femenino y masculino), y se determinó que comparten la cualidad “*confiable*” como más relevante y además en el lado femenino poseen la de “*competente*” y la menos relevante para las mujeres es “*disciplinado*” y para los hombres “*desinteresado*”.

Según el turno de labores (matutino y vespertino), se determinó que las cualidades más altas y mas bajas son totalmente diferentes entre los turnos de labores, confirmando que las actividades que realizan en la otra parte del tiempo pueden propiciar tal resultado.

Con base en estudios medios (bachillerato en ciencias y letras, secretariado, entre otros) si obtuvieron resultados similares pero en su mayoría las cualidades obtenidas fueron diferentes, lo que indica que sus intereses son diferentes y por lo tanto repercuten en sus resultados.

Finalizando en la característica de carreras universitarias (ingeniería, humanísticas, etc.), en la que los resultados reflejan resultados similares pero también diferencias significativas según el enfoque de sus estudios.

Con base en los resultados de la investigación y las referencias nacionales e internacionales anteriormente comparadas, se concluye que el trabajo en equipo es una herramienta muy importante a nivel mundial, utilizada en cualquier ámbito de la vida, ya sea personal, estudiantil o laboral, para lograr excelentes resultados y un mejor desempeño.

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 llamas de la Ciudad Capital.

- Se determinó que la mayoría de los colaboradores del centro de llamadas se ven como buenos jugadores de equipo.
- La cualidad más relevante como jugadores de equipo resultado de la aplicación del cuestionario, es “*confiable*”, mientras que la cualidad menos relevante es “*disciplinado*”.
- Se logró identificar que la cualidad más relevante en el segmento de sexo femenino es “*confiable*” y la menos relevante “*disciplinado*”. Y en el sexo masculino, la cualidad más relevante como jugador de equipo es “*confiable*” y la menos relevante es la de “*desinteresado*”.
- Se estableció con relación al turno matutino, que la cualidad más relevante es “*confiable*” y la menos relevante “*disciplinado*”, a diferencia del turno vespertino que obtuvo como cualidad relevante la de “*competente*” y la menos relevante la de “*desinteresado*”.
- Se determinó que los colaboradores con estudios a nivel medio de bachillerato en ciencias y letras poseen como cualidad más relevante “*confiable*” y menos relevante la de “*disciplinado*”, mientras que los que tienen estudios de bachillerato en computación obtuvieron dos cualidades relevantes, “*comunicativo*” y “*valora a los demás*” y la cualidad menos relevante en ellos es la de “*disciplinado*”.
- Las cualidades más relevante en cuanto a los colaboradores que sustentan el título a nivel medio de perito contador son “*competente*” y “*confiable*” y las menos

relevantes “*disciplinado*” y “*desinteresado*”, por el contrario las de los estudiantes de secretariado fueron, “*colaborador*”, “*competente*”, “*confiable*”, “*intencionado*” y “*consciente de su misión*” y la cualidad más baja es la de “*disciplinado*”.

- Se logró identificar que los colaboradores con estudios a nivel medio en magisterio tienen como cualidades más relevantes “*competente*”, “*confiable*”, “*valora a los demás*” y “*consciente de su misión*” y la menos relevante de sus cualidades es la de “*adaptable*”. En otras carreras que no fueron especificadas en cambio se puede observar que el porcentaje más alto se ubica en las cualidades: “*comprometido*”, “*comunicativo*”, “*competente*”, “*confiable*”, “*entusiasta*”, “*intencionado*”, “*consciente de su misión*” y “*orientado a la solución*” por lo que se determina que poseen muchas de las cualidades para llegar a ser excelentes jugadores de equipo, pero deben seguir entrenando.
- Se estableció que las cualidades más relevantes de los sujetos que estudian en la facultad de ingeniería son “*competente*” y “*confiable*”, y la cualidad de “*disciplinado*” es la menos relevante. Al mismo tiempo los que pertenecen a la facultad de humanidades obtuvieron las cualidades “*competente*” y “*confiable*”, como las más relevantes y las menos relevantes “*disciplinado*” y “*desinteresado*”.
- La cualidad “*confiable*” es la más relevante en los sujetos que pertenecen a la facultad de económicas y la menos relevante “*disciplinado*”. Mientras que los que estudian en la facultad de ciencias políticas y sociales las cualidades más relevantes son “*colaborador*”, “*comunicativo*”, “*competente*”, “*confiable*”, “*disciplinado*”, “*valora a los demás*”, “*entusiasta*”, “*consciente de su misión*”, “*practica el mejoramiento personal*” y no hay ninguna cualidad baja. De la misma manera en los estudiantes de la facultad de arquitectura, las cualidades “*colaborador*” y “*confiable*”, son las más relevantes y “*desinteresado*” la menos relevante.

- Se determinó en los resultados de las personas que no estudian ninguna carrera universitaria que la cualidad más relevante es “*confiable*” y la menos relevante “*disciplinado*”.

VII. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de importantes recomendaciones para la corporación financiera, producto de la evaluación efectuada a sus colaboradores, con el objetivo que las apliquen y consigan que los mismos se conviertan en excelentes jugadores de equipo y así logren mejores resultados.

- Se recomienda en primer lugar, proporcionar información teórica por medio de presentaciones o capacitaciones virtuales, sobre el trabajo en equipo y cómo éste repercute en los resultados grupales dependiendo si es positivo o negativo, para que de esta manera comiencen a practicarlo dentro de sus labores diarias en el centro de llamadas y con base en sus resultados, este pueda premiarse a través de reconocimientos y se vea reflejado en el ambiente laboral.
- La corporación financiera debe optar por incluir en sus reuniones semanales y mensuales, talleres o actividades vivenciales de trabajo en equipo, con el fin de fortalecer de manera práctica las cualidades más relevantes y convertir las menos relevantes en oportunidades, para que de esta manera se contribuya a la mejora de los resultados del grupo.
- Tomando en cuenta que la cualidad más relevante como jugador de equipo fue “*confiable*”, esta debe aprovecharse, asignando tareas individuales de mayor importancia y responsabilidad o incluyendo a los agentes en actividades extras donde puedan desarrollar al máximo dicha cualidad y esto pueda favorecer al equipo.
- Es aconsejable que con relación a la cualidad menos relevante que fue la de “*disciplinado*”, los jefes inmediatos, jefe de unidad y las personas de control de calidad encargadas del personal, puedan elaborar un manual de deberes y derechos para los colaboradores, con el fin de mejorar el rendimiento individual, favorecer las relaciones interpersonales y alcanzar exitosamente los objetivos.

- Evaluar si se pueden programar dos descansos durante las cinco horas de trabajo, que pueden permitir que los agentes liberen su estrés y tengan mayor atención y mejor calidad de trabajo.
- Practicar autoevaluaciones de conducta periódicamente, invitando a los agentes a que ellos mismos propongan las condiciones para fortalecer sus debilidades.
- Para finalizar se recomienda realizar un diagnóstico o evaluación de manera anual, por parte del departamento de recursos humanos, sobre el trabajo en equipo, para confirmar que las cualidades más relevantes encontradas en el estudio se hayan desarrollado en su máximo potencial y las menos relevante se hayan convertido en fortalezas y oportunidades en el equipo de trabajo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. y Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional, principios prácticas para negocios y profesiones*. 8ª edición. México: Mcgraw-Hill.
- Ander-egg, E. y Aguilar, M. (2001). *El trabajo en equipo*. México: Editorial Progreso, S. A. de C. V.
- Ardila, V. y Gómez, C. (2005). *Trabajo en equipo: el caso colombiano*. (En red). Disponible en: <http://www.analisiseconomico.com.mx/pdf/4307.pdf>. Consultado el 10 de Abril de 2012.
- Barrios, N., Castillo, M., Fajardo, F., Rojas, J. y Nova, A. (2004). *El aula, un escenario para trabajar en equipo*. (En red). Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis01.pdf>. Consultado el 10 de Abril de 2012.
- Codina, A. (2006). *Trabajo en equipo. Enfoques y aportes principales*. (En red). Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=838>. Consultado el 10 de Abril de 2012.
- Cuervo, M. (1995). *El trabajo en equipo y la sinergia*. Colombia: Instituto FES de liderazgo.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional*. 11ª edición. México: Mcgraw-Hill.
- De León, (2011). *Las Técnicas de Trabajo en Equipo y su incidencia en el Proceso Educativo*. Tesis inédita. Universidad Panamericana. Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson educación.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. México: International Thomson.
- Espinoza, G. (2002). *Trabajo en equipo dentro del aula1*. (En red). Disponible en: http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/menanexos/menanexos_87.pdf. Consultado el 10 de Abril de 2012.
- Franco, C y Velásquez, F. (2000). *Como mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo*. (En red). Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21207602.pdf>. Consultado el 07 de Enero de 2013.
- García, R. (2011). *Tipos de trabajo en equipo que utiliza el personal de enfermería de los distritos de salud del área de salud en Retalhuleu*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones*. 10ª edición. Chile: Mcgraw-Hill.
- Girón, A. (2008). *Influencia de un seminario de trabajo en equipo según la personalidad, en la mejora del clima laboral del departamento de recursos humanos de una empresa de Telecomunicaciones*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- González, R. (2003). *Eficacia de un curso de trabajo en equipo para incrementar la productividad*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gutiérrez, L. (2007). *Trabajo en equipo y control estadístico de procesos en Seis Sigma como fuentes de visión compartida: un análisis empírico de su efectividad en empresas europeas*. (En red). Disponible en: <http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=Trabajo%20en%20equipo%20y%20c>

ontrol%20estad%C3%ADstico%20de%20procesos%20en%20Seis%20Sigma%20como%20fuentes%20de%20visi%C3%B3n%20compartida%3A%20un%20an%C3%A1lisis%20emp%C3%ADrico%20de%20su%20efectividad%20en%20empresas%20europeas&source=web&cd=1&ved=0CClQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdi.alnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ffichero_articulo%3Fcodigo%3D2879617&ei=2eiNT8vsEcbpggff3lz5DQ&usg=AFQjCNFIAoSr-bHYwtoGyym5N-Pxtg0MNQ.Consultado el 10 de Abril de 2012.

Harvard Business School Publishing Corporation (2004). *Como crear equipos efectivos*. Barcelona: Deusto.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4ª edición. México: McGraw-Hill

Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill.

Llama, L. (2007). *Desarrollo de roles en equipos de trabajo*. (En red). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/desarrollo-de-los-equipos-de-trabajo.htm>. Consultado el 10 de Abril de 2012.

Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: International Thomson.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.

Mansilla, F. (s/f). *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. (En red). Disponible en: http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo1_3.shtml. Consultado el 13 de Abril de 2012.

- Maxwell, J. (2002). *Las 17 cualidades esenciales de un jugador de equipo*. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Menéndez, L. (2011). *Síndrome de la adicción al trabajo en el equipo gerencial y personal administrativo de una empresa privada en Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Montaner, R. y asociados. (2003). *Manual del directivo eficaz*. Barcelona: Gestión 2000.com
- Morales, A. (2010). *Trabajo en Equipo como una Herramienta para Elevar el Nivel Productivo de las Empresas Dedicadas a Comercializar Productos Ferreteros y para la Construcción de Quetzaltenango*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson Editores.
- Pérez, F. (2009). *El trabajo en equipo en el aseguramiento del sistema de gestión de la calidad ISO 9001;2000, en una constructora ubicada en el Km. 52.5 Carretera al Pacífico*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Campus de Escuintla, Escuintla, Guatemala.
- Rees, F. (1998). *Equipos de trabajo*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2002). *La verdad sobre la dirección de personas y nada más que la verdad*. España: Prentice Hall PTR, Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª edición. México: Pearson Educación

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, M. (1988). *Integración de equipos*. 2ª edición. México: Manual Moderno.
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. (En red). Disponible en: <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1>. Consultado el 07 de Enero de 2013.
- (S/a), (s/f). *Mejora continua y resolución de problemas de calidad*. (En red). Disponible en: <http://www.fvq.es/Archivos/Publicaciones//589ec78c83mejoracontinua.pdf>. Consultado el 10 de Abril de 2012.
- Sala, M. (2006). *El encanto de Hamelín*. Barcelona: Alienta.
- Slocum, H. (2009). México: Cengage learning.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage learning.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Vacas, F. (2011). *Plan estratégico de trabajo en equipo, para fomentar la cultura organizacional en el personal jerárquico y docente de la institución educativa pública "Dos de Mayo" de Pacarisca, Distrito de Yanama, Provincia de Yungay, región Ancash*. (En red). Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/63634984/Tesis-de-Maestria-UNPRG-Trabajo-en-equipo-2011>. Consultado el 07 de Enero 2013.

Van-der Hofstadt, C., y Gómez, J. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Díaz de Santos.

Yax, M. (2006). *Estructura Organizacional y su efecto en el trabajo en equipo de las grandes y medianas empresas industriales de la Ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

ANEXOS

ANEXO 1

Ficha Técnica

- Nombre: Cuestionario sobre las cualidades esenciales de un jugador de equipo.
- Autor: Adriana María Vásquez Enríquez.
- Objetivo: Determinar las cualidades más relevantes como jugadores de equipo de los colaboradores del departamento de tarjetas de crédito del centro de llamadas, representado en diecisiete cualidades propuestas por John Maxwell (2002).
- Qué mide: El nivel de las cualidades más relevantes como jugadores de equipo.
- Reactivos: Está conformado por cincuenta y un interrogantes, correspondiendo tres, para cada una de las diecisiete cualidades.
- Forma de aplicación: Autoaplicación

Puntuación del cuestionario: Para cada reactivo existen cuatro posibles respuestas: (4) totalmente de acuerdo, (3) de acuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

Para los cuales existen cuatro parámetros de interpretación:

a. **51 a 89 puntos:** No se siente parte del equipo, se le dificulta relacionarse y cooperar con sus compañeros, realiza las actividades de manera individual.

b. **90 a 128 puntos:** Sabe que es parte del equipo, es capaz de integrarse y cooperar, pero prefiere realizar el trabajo de forma personal cuando se puede.

c. **129 a 167 puntos:** Posee muchas de las cualidades para llegar a ser un excelente jugador de equipo, pero continuamente le gusta mostrar sus dotes personales, por lo que debe seguir entrenando.

d. **168 en adelante puntos:** Posee las cualidades necesarias, para ser un excelente jugador de equipo, se siente parte del mismo, es colaborador con los demás y es considerado como una persona de confianza, lo que añade valor a su equipo.

En la calificación de cada una de las 17 cualidades, el resultado mínimo puede ser de 3 puntos y el resultado máximo de 12 puntos, de tal forma que se evalúan en base a tres ítems:

d) **3-6 puntos:** Bajo

e) **7-9 puntos:** Medio

f) **10-12 puntos:** Alto

ANEXO 2 CUESTIONARIO

Sexo: F - M **Horario:** Matutino - Vespertino **Puesto de trabajo:** _____

Título a nivel medio: Bachillerato en Ciencias y Letras - Bachillerato en Computación - Magisterio
Secretariado -Perito Contador **Carrera Universitaria:** _____

CUALIDADES RELEVANTES COMO JUGADORES DE EQUIPO

Instrucciones:

Para cada uno de los siguientes planteamientos, se sugieren cuatro respuestas, coloque en el espacio de punteo, el número que corresponde a la respuesta que considere mas acertada. Responda a todos los planteamientos con sinceridad.

- | | | |
|----|--------------------------|---|
| A. | Totalmente de acuerdo | 4 |
| B. | De acuerdo | 3 |
| C. | En desacuerdo | 2 |
| D. | Totalmente en desacuerdo | 1 |

No	Interrogante	Punteo
1.	Me encuentro dispuesto a trabajar en equipo, con personas que no conozco.	
2.	Siempre brindo mi apoyo y colaboración a los compañeros de equipo, aún cuando sean personas que no me simpatizan totalmente.	
3.	Soy una persona que valora la lealtad y continúo con mis actividades hasta terminarlas.	
4.	Estoy siempre comunicado con mis compañeros.	
5.	Realizo bien todas mis actividades, perseverando y dando lo mejor de mí.	
6.	Considero que soy una persona confiable, para mis compañeros.	
7.	Prefiero permanecer en mi zona cómoda, antes de aceptar nuevos retos.	
8.	Me es fácil reconocer los meritos y logros de mis compañeros de equipo.	

9.	Me considero una persona entusiasta, lo cual tiene un efecto positivo sobre mis compañeros.	
10.	Cuando inicia mi día de trabajo, siempre tengo un plan y un propósito para cada cosa.	
11.	Mis compañeros y yo tenemos en mente los objetivos de nuestro departamento y realizamos nuestras actividades enfocados a los mismos.	
12.	Acostumbro a desentenderme de los asuntos e ignorarlos hasta que llegue el momento de actuar.	
13.	Dedico mucho tiempo y energía a establecer relaciones solidas con mis compañeros de equipo.	
14.	Me esfuerzo por ser superior a los demás.	
15.	Considero que para lograr el éxito, debo poner a mis compañeros de equipo antes que a mí.	
16.	Veo una solución en cada desafío que se me presenta.	
17.	Siempre persisto en mis objetivos a pesar de que mis compañeros se den por vencidos.	
18.	Coopero cuando en mi departamento se dan cambios en los procesos.	
19.	En mi equipo ayudo a multiplicar los esfuerzos de los demás, dando lo mejor de mí en las actividades que realizo.	
20.	Tiendo a comprometerme y luego no finalizo las actividades.	
21.	Considero que no he excluido a algunas personas de mi círculo de comunicación.	
22.	Concentro toda mi energía en lo que puedo hacer bien, hasta el punto de llegar a ser altamente competente en eso.	
23.	Mis decisiones son tan acertadas, que mis compañeros se sienten tranquilos cuando opino.	

24.	Me lamento cuando a veces no fui capaz de hacer las cosas que yo sabía que eran correctas.	
25.	Conozco realmente el valor de todos mis compañeros y aprovecho esas características añadiéndoles más valor para animarlos en su trabajo.	
26.	El entusiasmo no aumenta los logros de una persona, así que prefiero mantenerme al margen de la situación.	
27.	Considero que es necesario saber hacia donde me dirijo y por qué estoy haciendo las cosas.	
28.	Tiendo a complicarme con los detalles de mi trabajo y pierdo de vista el objetivo.	
29.	Considero que la preparación sólida es parte de mi rutina diaria.	
30.	Considero que es mejor enfocarme en los resultados y objetivos, por lo que me olvido de los demás.	
31.	Busco la manera de aprender cosas nuevas cada día, apoyándome de la experiencia de mis compañeros.	
32.	Me siento mal, cuando tengo que pasar a un segundo plano en el equipo.	
33.	Mis compañeros de equipo siempre vienen a mí porque tengo ideas de cómo vencer los obstáculos.	
34.	Siento en algunas ocasiones que he perdido el juego mentalmente y no me encuentro preparado para llevar a mi equipo a la victoria.	
35.	Si alguien con más talento llega a mi equipo, estaría dispuesto a cederle mi lugar y ocupar yo el de otro compañero.	
36.	Mi equipo se hace lento y menos eficaz cuando participo.	
37.	Me considero un respaldo sólido para mi equipo, y no soy cauteloso en cuanto a mi nivel de compromiso para ellos.	

38.	Los miembros de mi equipo pueden acercarse a mí cuando lo necesiten sin problema.	
39.	Mis compañeros pueden depender de mí, dando todo lo que tienen lo cual contribuye al éxito de equipo en conjunto.	
40.	Siempre me encuentro dispuesto a seguir adelante, a pesar de los tiempos difíciles.	
41.	Cuando trabajo bajo presión, mis compañeros saben que habrá una explosión repentina, cuando las cosas no me salen bien.	
42.	Considero que ayudar a otros de alguna manera afectara negativamente o perjudicara mis posibilidades de éxito.	
43.	Creer en lo que hago y enfocarme en creencias positivas me ayudan a actuar y a pensar positivamente sobre lo que hago.	
44.	Sencillamente me dejo llevar por la corriente de la vida.	
45.	Considero que ayudar a otros de alguna manera afectara negativamente o perjudicara mis posibilidades de éxito.	
46.	No dedico suficiente tiempo y energía a prepararme para enfrentar los desafíos.	
47.	Para mi es importante convertirme en una persona que valora mucho las relaciones, lo cual traerá éxito individual y al equipo.	
48.	Prefiero explotar al máximo las cosas que se, así no tendré nada que mejorar.	
49.	Me molesta que otra persona reciba el crédito por un trabajo bien hecho y pongo mala cara o me revelo.	
50.	Considero que mis compañeros evitan hablarme sobre sus dificultades porque saben que hago las cosas más difíciles.	
51.	Cuando mi equipo no ha encontrado la solución a un problema, siempre me encuentro dispuesto a seguir luchando hasta el último segundo, para tratar de lograr el triunfo.	
Total		

ANEXO 3

PERFIL DE EXPERTOS

1. Primer experto:

- Profesión: Licenciatura en Psicología Clínica.
- Escolaridad: Licenciatura.
- Post grado: En especialización en Aprendizaje y Docencia Universitaria.
- Años de experiencia: 21
- Organización para la que labora actualmente: Universidad Rafael Landivar.
- Giro de la organización: Educativa.

2. Segundo experto:

- Profesión: Docente de educación completa.
- Escolaridad: Magister.
- Post grado: Administración de Recursos Humanos y Docencia de la Educación Superior.
- Años de experiencia: 20
- Organización para la que labora actualmente: Universidad Rafael Landivar.
- Giro de la organización: Educativa.

3. Tercer experto:

- Profesión: Psicóloga Clínica.
- Escolaridad: Licenciatura.
- Post grado: N/A
- Años de experiencia: 1 año.
- Organización para la que labora actualmente: Banco Industrial S.A.
- Giro de la organización: Financiera.

4. Cuarto experto:

- Profesión: Supervisor Call Center.
- Escolaridad: Licenciatura.
- Post grado: N/A
- Años de experiencia: 2 años y medio.
- Organización para la que labora actualmente: Banco Industrial S.A.
- Giro de la organización: Financiera.

5. Quinto experto:

- Profesión: Psicólogo Industrial Organizacional.
- Escolaridad: Licenciatura.
- Post grado: Gerencia en Comercio Internacional.
- Años de experiencia: 4 años en manejo de equipos de trabajo.
- Organización para la que labora actualmente: Banco Industrial S.A.
- Giro de la organización: Financiera.

6. Sexto experto:

- Profesión: Licenciada en Recursos Humanos.
- Escolaridad: Magister.
- Post grado: Maestría en Recursos Humanos y Liderazgo Organizacional.
- Años de experiencia: 17 años.
- Organización para la que labora actualmente: Consultoría Gestión Humana.
- Giro de la organización: Servicios de asesoría.

Centro de llamadas



PLAN DE CAPACITACIÓN

Enero, 2013

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	2
III. ALCANCE.....	2
IV. FINES.....	2
V. OBJETIVOS.....	3
VI. CAMPAÑA DE EXPECTATIVA.....	3
VII. ESTRATEGIAS.....	4
VIII. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	5
IX. SEGUIMIENTO.....	9
X. INVITACIÓN.....	10
XI. DIPLOMA.....	11

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta el plan de capacitación realizado para un centro de llamadas, el cual pertenece a una institución financiera líder y solida, de capital guatemalteco, que ha construido una cultura centrada en el cliente, para la cual busca desarrollar a sus colaboradores, que son una parte esencial del mismo.

Luego del diagnóstico sobre cualidades de trabajo en equipo, se tuvo la oportunidad de obtener información relacionada con el tema y así mismo se identificaron aspectos en los que se encuentran en un nivel alto y otros que deben mejorar, por lo que el siguiente plan de capacitación tiene como objetivo reforzar el tema de trabajo en equipo.

El proceso de capacitación se desarrollará de manera gradual, según las necesidades de los colaboradores y de la organización. Teniendo como finalidad mejora el desempeño de los colaboradores.

JUSTIFICACIÓN

El Plan de Capacitación dirigido a los colaboradores del centro de llamadas, es considerado una necesidad y una herramienta para mejorar los aspectos detectados con el diagnóstico.

Los colaboradores son parte esencial de la organización por lo mismo es fundamental que se identifiquen con el valor de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo significa que las personas que integren la organización tienen que tener claro los objetivos y metas. El éxito del trabajo en equipo consiste en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus colaboradores. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. La unión de todos los esfuerzos hace un resultado en común que es **cumplir los objetivos** establecidos por la organización. Este es un éxito compartido entre los colaboradores y la organización.

ALCANCE

El plan de Capacitación será impartido a todos los colaboradores del centro de llamadas de la Ciudad Capital de Guatemala. Siendo estos mujeres y hombres y comprendidos dentro de los rangos 18 a 30 años de edad.

FINES

- ✓ Crear un ambiente que permita a los miembros sentirse cómodos con el resto de los colaboradores.
- ✓ Estimular la comunicación entre los colaboradores.
- ✓ Resolver conflictos y desacuerdos de los colaboradores.
- ✓ Reducir las quejas de los colaboradores.

OBJETIVOS

- **Objetivo general**

- ✓ Reforzar el trabajo en equipo en los colaboradores del centro de llamadas.

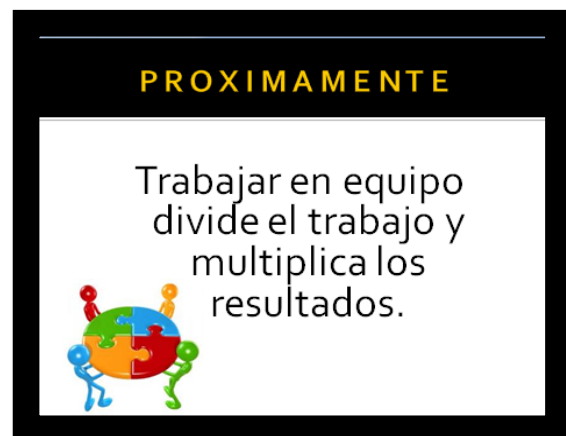
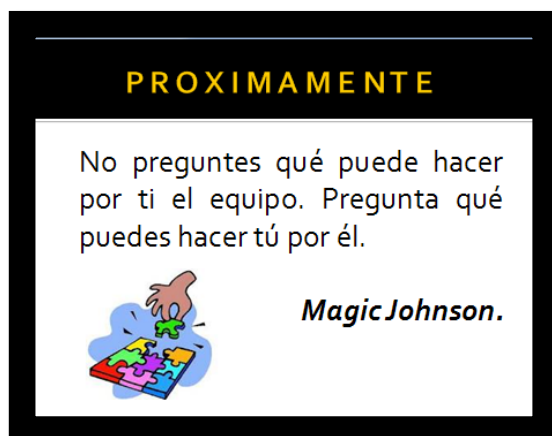
- **Objetivos específicos**

- ✓ Promover el trabajo en equipo entre los colaboradores.
- ✓ Incrementar la productividad de los colaboradores.
- ✓ Promover un ambiente cómodo para los colaboradores.
- ✓ Estimular a los colaboradores a la mejora continua y cumplimiento de metas establecidas.
- ✓ Lograr que los colaboradores expresen con libertad sus pensamientos, sentimientos e ideas.
- ✓ Crear un ambiente de crecimiento y aprendizaje con los colaboradores.

CAMPAÑA DE EXPECTATIVA

Una campaña es un conjunto de eventos programados para alcanzar un objetivo.

Por lo tanto se diseñó una variedad de afiche con mensajes de trabajo en equipo que se presentan a continuación, como estrategia para lograr fortalecer el mismo.



PROXIMAMENTE

Ninguno de nosotros es más importante que el resto de nosotros.

Ray Kroc



REFLEXIONEMOS

Yo hago lo que usted no puede, y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas.

Madre Teresa de Calcuta



ESTRATEGIAS

En la materialización del planeamiento, se estableció la siguiente estrategia de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación:

Fijación de la fecha y hora de la capacitación	El curso se llevará a cabo los días de reuniones semanales o mensuales, en diferentes horarios y con diferente cantidad de colaboradores ya que dependen de su horario de labores.
Determinación del lugar donde se desarrollará la capacitación	El curso de capacitación desarrollara en los distintos salones de reuniones ubicados en las instalaciones del centro de llamadas.
Instructores	El curso podrá ser impartido por el jefe de unidad, jefe inmediato o encargado de control de calidad.
Selección de participantes	Los participantes del curso serán todos los colaboradores de las distintas áreas de trabajo del centro de llamadas.
Asignación de los coordinadores	Los coordinadores del curso, serán los encargados del área de capacitación junto con los jefes de unidad.
Preparación de los medios y materiales	El material a utilizar será preparado por los instructores del curso; tales como la cañonera, pantalla, bocinas, carpetas con el material impreso, hojas, lapiceros, etc.

PROGRAMA DE CAPACITACION

Módulo No. 1

Trabajo en Equipo

Este módulo consistirá en 10 minutos de trabajo, donde se le presentará de manera teórica, información sobre el trabajo en equipo y posteriormente se compartirán comentarios sobre como se pone en práctica en las actividades diarias del centro de llamadas.

PRESENTACIÓN

Capacitación de Trabajo en Equipo

Trabajo en Equipo

¿Qué es Trabajo en Equipo?

"Es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión en común. Es el combustible que le permite la gente común obtener resultados poco comunes."



Andrew Carnegie

Principios básicos del trabajo en equipo:

Todo el equipo debe de conocer y aceptar los objetivos.

Todo integrante del equipo debe tener clara cual es su responsabilidad asignada.

Todos deben cooperar.

Información compartida.

Recompensa las cosas que quieres en el equipo.

El trabajo en equipo se basa en las 5 "C"

Complementariedad	Coordinación	Comunicación	Confianza	Compromiso
• Cada miembro debe dominar una parte del proyecto.	• El grupo debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.	• El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todas sus miembros.	• El pilar fundamental al sobre el cual se fortalece el trabajo en equipo.	• Cada miembro debe hacer bien su trabajo dirigido hacia el objetivo principal, asegurando aportarlo mejorando.

Factores que facilitan el trabajo en equipo

- Tener clara la misión, visión, objetivos, y metas comunes.
- Conocer la etapa de desarrollo del equipo.
- Organización interna.
- Experiencia.
- Flexibilidad.
- Buen liderazgo.
- Buen clima interno.
- Participación.



Ventajas del trabajo en equipo

- Otorga oportunidad de aprendizaje mutuo.
- Favorece la identidad de las personas con su organización.
- Agiliza planes y programas ahorra tiempo.
- Permite acciones mas asertivas, eficaces y creativas (visión desde distintos ángulos).



Aprendizajes del Trabajo en Equipo

- Aceptar críticas.
- Ser autocrítico.
- Respetar opiniones diferentes.
- Aprender a escuchar.
- Vencer temores y debilidades.
- Ser flexible.



Herramientas que facilitan el trabajo en equipo

- Reuniones efectivas.
- Manejo de conflictos
- Buen proceso de toma de decisiones



Los conflictos

Son situaciones de crisis que surgen cuando las inquietudes de dos o mas personas parecen incompatibles.

Áreas de conflictos:

- Distintas percepciones sobre los hechos.
- Sobre los métodos.
- Sobre las metas.
- Sobre los valores



Comunicación

La comunicación debe darse en todas las direcciones:

- De arriba hacia abajo: del jefe o supervisor hacia sus colaboradores.
- De abajo hacia arriba: de los colaboradores hacia el jefe o supervisor.
- Horizontalmente: entre pares.



¿Qué hacer frente a un conflicto?

- Espere prudentemente.
- Escuche atentamente.
- Actúe.
- Pregunte, aclare los temas en cuestión.
- No permita ataques personales.
- Describa no enjuicie.
- Busque alternativas de solución con el grupo.
- Si es necesario de un tiempo para calmar al grupo.



RECORDATORIO

Trabajar en equipo no es una virtud, es una elección consciente y voluntaria que surge construyendo lazos de confianza basados en la vulnerabilidad humana que muestran los integrantes del equipo, ante sus errores, temores, y dificultades.

Patrick Lencioni



MUCHAS GRACIAS

“Los individuos marcan goles, pero los equipos ganan partidos”.



Módulo No. 2

Trabajo en Equipo

Este módulo consistirá en 5 minutos de trabajo, en relación al tema de trabajo en equipo, se crearán grupos de 3 o 4 colaboradores y se les hará entrega de varios rompecabezas que unidos forman las metas crucialmente importantes (MCI's) del Centro de llamadas y para el primer equipo que termine de armarlos habrá un premio, en este caso se busca que trabajen en equipo y que conozcan las metas para las que trabajan.



Módulo No. 3

Trabajo en Equipo

Este módulo consistirá en 10 minutos de trabajo, donde se le presentará el video “La carreta” (3.17 min) que muestra el concepto de trabajo en equipo y mejoramiento de la productividad de los colaboradores.

Luego de la presentación del video, se realizará una lluvia de experiencias similares vividas a la observada.



Módulo No. 4

Trabajo en Equipo

Este módulo consistirá en una **lluvia de ideas**, primero se **formarán** grupos de 3-4 personas, apuntarán las primeras ideas relacionadas sobre como mejorar el trabajo en equipo dentro de su área de trabajo. No se guarda ningún turno, ya que la persona que tenga una idea la lanza en el momento. La segunda fase, será reflexiva, ya que consiste en evaluar la aplicabilidad de las alternativas lanzadas en la primera fase para ponerlas en práctica.

Módulo No. 5

Trabajo en Equipo

Este módulo consistirá en 10 minutos de trabajo, en el cuál se les proveerá de pequeños carteles y marcadores de colores para que cada uno escriba una frase de trabajo en equipo, la cual pegarán en su cubículo de trabajo, con el fin que todos los días puedan observarla y esto los motive a trabajar en equipo para el logro de sus metas.

Por último se realizará la evaluación de la capacitación completa.



SEGUIMIENTO

Finalmente es necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa de capacitación, como en los resultados de los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.

Los resultados de la capacitación, serán evaluados desde dos dimensiones:

- **Desde el punto de vista de la organización, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento.**
- **Desde el punto de vista del trabajador en cuánto a su eficiencia y perspectivas de desarrollo personal.**

Específicamente se deberá verificar el cumplimiento de los objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad del grupo.

También identificaremos si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trabajo en equipo, logro una mejor identificación sus compañeros, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación.



Invitación

TRABAJO EN EQUIPO

Te invitamos a descubrir el trabajo en equipo dentro del Centro de llamadas.

Asistencia Obligatoria

Lugar:

Día:

Hora:

Diploma:

Se extiende el presente diploma a:	
Por su participación en el curso: "Capacitación de Trabajo en Equipo"	
IMPARTIDO POR: Guatemala de la Asunción, Fecha.	