



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



## **FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO CON LAS PERSONAS ADECUADAS**

Análisis cualitativo sobre el proceso de  
diseño de equipos de trabajo en base a  
entrevistas a directivos

**Mar Comín Martínez**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**Tutorizado por:**

**Tomás Baviera Puig**

**Curso Académico 2019-2020**

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecer a la persona que me ha ayudado a cumplir este reto, Tomás Baviera. Hay personas que transmiten ilusión y alegría en todo lo que hacen, Tomás es uno de ellos. Gracias por todas las horas, interés y dedicación a este proyecto que, comenzó como una semilla pero que bien plantada y con los cuidados necesarios ha sido capaz de germinar en estas páginas. Nunca olvidaré su labor dentro de este proyecto y fuera de él durante estos meses que hemos podido compartir.

Asimismo, agradecer a los 4 entrevistados por su tiempo, dedicación y entrega. Los cuatro son verdaderos líderes en sus equipos y referentes en liderazgo y cultura de equipo. Tengo suerte de haber podido entrevistar a personas proactivas pero sobretodo dedicadas al cuidado de las personas de su equipo. Todos ellos me han aportado mucha información relevante tanto para este trabajo como para mi futuro y, eso me hace estar muy contenta y orgullosa.

Por otro lado, este trabajo no habría sido posible sin las personas que me han acompañado durante estos últimos meses de cambio. A Juan, por su ayuda en la fase piloto y a mi familia por apoyarme.

A Antonio que me ha dado fuerza todos y cada uno de los días, por acompañarme en mis logros y también en mis fracasos, por nuestro apoyo mutuo.

Por último, gracias a mis padres, no solo por estos últimos meses sino por darme una educación académica excelente durante años y una educación en valores. Por ellos soy lo que soy: una persona feliz y que sabe poner ese punto de alegría a las situaciones cuando más se necesita. Por enseñarme a pensar, razonar y tener empatía con los demás. Muchas gracias.

¡Gracias de corazón!

# ÍNDICE

<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
1.1 Resumen	9
1.1 Objetivos	10
1.2 Metodología	11
1.3 Asignaturas de la titulación de Administración y Dirección de Empresas relacionadas con el TFG	12
1.4 Orden documental	13
<b>2 MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1 Evolución del departamento de recursos humanos dentro de la empresa	15
2.2 OCEAN – The Big Five Model	19
OPENNESS TO EXPERIENCE (Apertura al cambio)	21
CONSCIENTIOUSNESS (Responsabilidad)	21
EXTRAVERSION (Extraversión)	22
AGREEABLENESS (Amabilidad/Afabilidad)	22
NEUROTICISM (Inestabilidad Emocional)	22
2.3 Roles de Belbin	23
Investigador de recursos	25
Cohesionador	25
Coordinador	26
Impulsor	26
Implementador	26
Finalizador	27
Monitor Evaluador	27
Especialista	28
Cerebro	28
2.4 Tipos de liderazgo	30
2.5 Cualidades del líder	32
2.6 Tipos de equipos	36
2.7 Cualidades de un buen equipo de trabajo (PROYECTO ARISTÓTELES)	40
Seguridad psicológica (Psychological Safety)	41

Fiabilidad (Dependability)	42
Estructura y claridad (Structure & Clarity)	42
Significado (Meaning)	42
Impacto (Impact)	43
2.8 Diseño de equipos de trabajo	43
2.9 Preguntas de investigación	47
<b>3 METODOLOGÍA</b>	<b>48</b>
3.1 Justificación de la investigación	48
Investigación cualitativa	48
Entrevista en profundidad	49
Análisis cualitativo de los textos mediante la herramienta Atlas.ti	49
3.2 Fase piloto	51
3.3 Criterios de selección de los entrevistados	52
3.4 Elección de los entrevistados	52
3.5 Contacto con los entrevistados	54
3.6 Entrevistas realizadas	55
3.7 Pautas de Exploración o Guion	55
<b>4 RESULTADOS</b>	<b>57</b>
4.1 Datos generales	57
4.2 La importancia de las cualidades individuales para formar parte de un equipo	58
4.3 Creación de sentimiento de unión y confianza entre los miembros del equipo	62
4.4 Algunas claves para alcanzar los resultados esperados	67
<b>5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>71</b>
5.1 Discusión de resultados	71
5.2 Propuesta de actuación para diseñar y conformar un equipo eficiente en una organización	77
<b>6 CONCLUSIÓN</b>	<b>90</b>
<b>7 REFERENCIAS</b>	<b>92</b>

<b>8 ANEXOS</b>	<b>96</b>
8.1 Anexo 1. Preguntas tipo del modelo OCEAN y el resultado del test	96
8.2 Anexo 2. Descripción de la Fase Piloto	97
8.3 Anexo 3. Códigos utilizados en el análisis	99
8.4 Anexo 4. Ejemplos de las Transcripciones codificadas	101
8.5 Anexo 5. Descripción gráfica y breve de los roles de equipo según Belbin	105
8.6 Anexo 6. Cuestionario sobre seguridad psicológica y fiabilidad en el equipo	106

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución histórica del papel del departamento de recursos humanos en la empresa	18
Tabla 2. Preguntas tipo para evaluar cada rasgo del modelo OCEAN	23
Tabla 3. Características del liderazgo transaccional y transformacional	31
Tabla 4. Principales características de los directivos efectivos según el proyecto Oxygen de Google	35
Tabla 5. Descripción de las fases de la formación de un equipo de trabajo	39
Tabla 6. Criterios de selección de entrevistados	53
Tabla 7. Fecha de entrevistas	55
Tabla 8. Duración de las entrevistas y número de páginas transcritas	57
Tabla 9. Requisitos de personal para el proyecto de consultoría	78
Tabla 10. Listado de códigos empleados en el análisis cualitativo con la herramienta Atlas.ti y el número de citas asociadas a cada uno	99
Tabla 11. Cuestionario dirigido a los integrantes del grupo para evaluar las características de seguridad psicológica y fiabilidad (Escala de Likert)	106

# ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Modelo de personalidad OCEAN, con los adjetivos característicos de cada rasgo	20
Imagen 2. Distribución de los 9 roles de Belbin según su aportación al desempeño del equipo	24
Imagen 3: Relaciones de conexión entre los roles de equipo de Belbin	29
Imagen 4. Matriz de clasificación de los directivos de Google según el Índice del desempeño del Directivo y la Felicidad del equipo con el Directivo	33
Imagen 5. Principales características de los directivos efectivos según el proyecto Oxygen de Google	34
Imagen 6. Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo	37
Imagen 7. Los 4 tipos de equipos	38
Imagen 8. Fases de la formación de un equipo de trabajo	39
Imagen 9. Las 5 claves para que un equipo de Google tenga éxito	41
Imagen 10. Tres tipos de interdependencia entre los miembros de un equipo de trabajo	45
Imagen 11. Captura de pantalla de la aplicación Atlas.ti	50
Imagen 12. Captura de pantalla de la aplicación Atlas.ti dentro del apartado "Códigos"	51
Imagen 13. Mapa conceptual sobre los puntos clave a tener en cuenta al crear un equipo en base a las entrevistas a directivos	69
Imagen 14. Asociación de características de un líder según el proyecto Oxygen y los roles de Belbin	71
Imagen 15. Mapa conceptual asociando las claves del éxito de un equipo según el proyecto Aristóteles (amarillo) y las características de un líder según el proyecto Oxygen (rojo) según los entrevistados	73

Imagen 16. Mapa conceptual que refleja los puntos clave para llegar al éxito de un equipo según los entrevistados	75
Imagen 17. Mapa global de las relaciones entre los conceptos aflorados en las entrevistas y la teoría revisada	76
Imagen 18. Captura del test (95% completado)	96
Imagen 19. Captura del test (97% completado)	96
Imagen 20. Captura del test (100% completado)	96
Imagen 21. Resultados del test OCEAN	96
Imagen 22. Captura del texto transcrito en la aplicación Atlas.ti para el entrevistado 1	101
Imagen 23. Captura del texto transcrito en la aplicación Atlas.ti para el entrevistado 2	102
Imagen 24. Captura del texto transcrito en la aplicación Atlas.ti para el entrevistado 3	103
Imagen 25. Captura del texto transcrito en la aplicación Atlas.ti para el entrevistado 4	104
Imagen 26. Descripción breve de los roles de Belbin	105

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen

El incremento de la competencia actual requiere de las empresas una capacidad especial para dirigir adecuadamente sus equipos de trabajo. La gestión de equipos ha de saber combinar un desempeño alto en resultados con un cuidado de las personas que los integran. Aunar estas dos vertientes resulta vital para cualquier empresa en el mercado actual. Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) analiza 4 puntos clave para que un equipo de trabajo tenga éxito desde la misma fase de su creación: las personas que lo componen, su líder, su cultura organizativa y las bases para su diseño. Tras la revisión de la literatura, se lleva a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas a directivos de varios sectores y con experiencia en gestión de equipos con el fin de analizar cualitativamente el proceso de consolidación de los equipos de trabajo.

Primero, se va evaluar la importancia de los atributos personales para formar el equipo y los roles que se asumen dentro de éste. El conjunto de personas está dirigido por un líder. Se estudia qué tipo de liderazgo es el óptimo para potenciar el desempeño del equipo mediante la comparación de dos teorías de liderazgo relacionadas directamente con el comportamiento interpersonal (Robbins & Judge, 2013). También se analizan, a través del proyecto Oxygen (Google re:Work Team, 2015), las características más importantes que debe tener un líder para que su equipo tenga éxito. Los equipos formados por los empleados y el líder deben saber cuál y cómo es, o debe ser, su cultura de equipo. Para ello, primero se revisan los diferentes tipos de equipos. Después se estudia otra investigación impulsada por Google sobre los factores que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo: el Proyecto Aristóteles. Por último se describe según Thompson (2016) cuáles son las bases necesarias para el diseño de un equipo.

Una vez revisada la bibliografía, se plantea si los criterios para diseñar un buen equipo son iguales para todas las empresas tanto grandes como pequeñas, en diferentes sectores. Para responder a las preguntas de investigación sugeridas se propone un análisis cualitativo con directivos pertenecientes a sectores y empresas heterogéneas. La metodología empleada es la entrevista en profundidad y el posterior análisis cualitativo de las transcripciones. Se entrevista a 4 directivos de empresas. El objeto de la investigación empírica se enfoca en entender la importancia de las cualidades individuales a la hora de formar parte de un equipo, tanto por parte del líder como por parte del resto de miembros, así como los roles asumidos por los trabajadores según sus características. También se indaga en cómo

puede crearse un sentimiento de unión y confianza entre los miembros del equipo, y se examinan algunas claves para alcanzar los resultados esperados.

Gracias a los conceptos revisados en la teoría, el análisis de los resultados permite identificar una serie de criterios para la elección de los miembros del equipo y para la selección del líder del mismo, como por ejemplo: los factores del modelo de OCEAN y los roles de Belbin con las características que un líder debe tener según el proyecto Oxygen.

Finalizada la discusión de los resultados, se concluye con la propuesta de un método de trabajo que permita crear un equipo enfocado el éxito sin necesidad de tener conocimientos psicológicos ni de recursos humanos. Se ha planteado como un caso en el que un gerente de una empresa de consultoría estratégica tuviera que crear un equipo para un nuevo proyecto. El método propuesto en este TFG ayudaría a la selección de los integrantes del grupo y del líder, y además aportaría dinámicas de creación de unión y confianza dentro del equipo una vez puesto en marcha. Esta intervención pretende ser un apoyo para la creación y consolidación del desempeño de un equipo de trabajo.

## 1.1 Objetivos

Hay tres objetivos principales en este trabajo.

- 1) Conocer qué factores hacen que un equipo tenga éxito y cómo pueden tenerse en cuenta desde la fase de creación y diseño. Para ello, se estudia el grupo de personas que componen el equipo, el liderazgo que se ejerce en él, la dinámica adoptada en conjunto y las claves necesarias para alcanzar los resultados esperados.
- 2) Evaluar de manera empírica cómo se dirigen equipos de trabajo pertenecientes a sectores heterogéneos.
- 3) Proponer un método para que un directivo, sin necesidad de que disponga personal de recursos humanos o de que sea un experto en psicología, sea capaz de crear un equipo que alcance el mejor desempeño posible teniendo muy en cuenta a las personas que forman parte de él.

Se plantean una serie de objetivos específicos para poder llevar a cabo los objetivos principales.

- Conocer la evolución histórica hasta la creación de lo que hoy se conoce como los Recursos Humanos de una empresa y cómo los trabajadores han llegado a ser un activo clave para la gestión de la empresa.
- Conocer el modelo OCEAN de los 5 Grandes Rasgos de Personalidad y entender cómo se puede clasificar a los trabajadores según sus atributos como individuo, no como trabajador.

- Entender cuál es la teoría de Belbin y la relación entre los roles para caracterizar mejor el dinamismo de un equipo eficiente.
- Comprender la diferencia entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional y, cómo se pueden -o deben- complementar.
- Indagar cuales son las capacidades que un líder debe tener para poder crear, dirigir, mantener y motivar a un buen equipo de trabajo.
- Aprender cuál es la diferencia entre grupo y equipo y, con ello, que tipos de equipos existen.
- Entender qué dinámicas y características deben tener los equipos para alcanzar el éxito y que estos supongan una ventaja competitiva sostenible para la empresa.
- Conocer las principales metodologías de diseño de equipos de trabajo.
- Familiarizarse con la metodología cualitativa para poder aplicarla a la investigación del presente trabajo de una forma adecuada.
- Realizar entrevistas en profundidad a una serie de profesionales que tengan experiencia en dirección de equipos de trabajo.
- Aprender a manejar la herramienta de software Atlas.ti.
- Realizar el análisis cualitativo de las entrevistas transcritas.
- Enlazar las ideas que han emergido del discurso de los entrevistados con el marco teórico previo.
- Realizar una discusión que englobe todo el conocimiento adquirido a lo largo del desarrollo del trabajo.
- Sugerir propuestas de valor para los directivos de equipos a partir de los puntos más relevantes hallados en la presente investigación.

## 1.2 Metodología

Para este estudio sobre el diseño de buenos equipos de trabajo se ha optado por una investigación cualitativa. Se han realizado 4 entrevistas en profundidad a profesionales de diferentes sectores. Este método permite recabar información primaria sobre las diversas formas de gestionar equipos. La metodología cualitativa posibilita al entrevistado expresar su opinión, sus sentimientos e inquietudes propias. Al ser entrevistas semiestructuradas, el directivo ha podido desviarse de las preguntas iniciales. A diferencia de una encuesta, el líder ha proporcionado la información que él/ella creía más relevante.

Con las entrevistas, se pretende completar la teoría revisada con una visión más enriquecida por la práctica real, sobre lo que supone crear y consolidar buenos equipos de trabajo en una organización.

Tras las entrevistas en profundidad se ha realizado un análisis cualitativo de la transcripción de dichas conversaciones mediante la herramienta de software Atlas.ti. Se trata de una aplicación que facilita la codificación de textos. Esta codificación permite ordenar las ideas que han emergido en el curso de las entrevistas, con el fin de orientar el análisis de los resultados. En el Capítulo 3 se trata con mayor detalle la metodología empleada en el presente TFG.

## 1.3 Asignaturas de la titulación de Administración y Dirección de Empresas relacionadas con el TFG

Las asignaturas de la carrera de Administración y Dirección de Empresas en la UPV que me han ayudado de una forma u otra para la elaboración del TFG son las siguientes:

- **Introducción a la Administración de Empresas:** fue la primera asignatura donde se explicó la importancia de la misión, visión y valores de la empresa. Los trabajadores deben tenerlos al unísono con la empresa para alcanzar el éxito. En esta asignatura fue donde me di cuenta de que la empresa no es solo números; debe tener también una parte cercana, real, personal. Las empresas se diferencian por las personas que trabajan en ellas.
- **Derecho del Trabajo:** sirvió para conocer que los trabajadores están bien amparados por la ley, son un activo muy importante dentro de la empresa y por ello hay que formarlos y motivarles no solo económica sino también moralmente.
- **Dirección de Recursos Humanos:** es una asignatura que me ha dado las bases y la motivación para darle forma a mi TFG. Gracias a haber cursado esta asignatura, he sabido reconocer en qué ámbito de los recursos humanos me quiero centrar y lo interesante que es este área de la empresa.
- **Emprendedores y Creación de Empresas:** te enseña todas las partes de la empresa, cómo diseñar un plan de empresa y qué temas se tienen que tratar en cada ámbito, entendiendo la importancia de cada uno.

A pesar de tener asignaturas del grado que me están relacionadas con el TFG, destaco una actividad extracurricular:

- **Curso Trabajo en equipo y Liderazgo:** fue un curso patrocinado por la Cátedra Consum. En este curso conocí a mi presente tutor del TFG. Él me

introdujo varios términos como el Proyecto Aristóteles y la necesidad de la orientación de las empresas a la gestión de personas.

Durante mi programa Erasmus estuve en la mejor universidad de Alemania para nuestra carrera, la Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU), donde pude cursar varias asignaturas que también me han servido como referencia para este TFG:

- **The management of projects - Making it work!:** Esta asignatura fue mi primera toma de contacto con lo que se conoce como *paper*. Tuve que realizar un proyecto de gran peso sobre un tema específico. Este tema fue *Fish Philosophy* donde expliqué y analicé la historia de Fish! (Lundin, Paul, Christensen, & Blanchard, 2000). La filosofía Fish surgió en Seattle para conseguir motivar a los empleados aún en trabajos monótonos y aburridos.
- **Organization and Innovation:** Tuve la suerte de tener varios profesores que me inspiraron dándole importancia a la innovación de las empresas, no solo en los activos tangibles sino también en el trato al personal. Entendimos también la importancia de la globalización, la digitalización y las regulaciones.
- **BSc-Seminar "Executive Leadership – Styles & Personalities.":** La importancia de un gran líder en una empresa es crucial. Tras varios seminarios entendimos cómo éste debe comportarse, cuáles deben ser sus capacidades y cómo debe tratar a sus empleados. Conocimos los distintos tipos de líderes a través de proyectos en grupo para analizar cómo llegar al mejor "tipo" de liderazgo.

## 1.4 Orden documental

El resto del TFG se organiza de la siguiente forma. El capítulo 2 desarrolla el marco teórico del trabajo. En concreto, se analiza lo siguiente:

- **Evolución del área de Recursos Humanos:** se analiza la historia de los RR.HH. desde mediados del siglo XVIII hasta los últimos años.

El primer punto se ha empleado para entender los perfiles de las personas dentro del equipo. Para ello se han estudiado los siguientes modelos:

- **OCEAN – The Big Five Model:** se introduce un modelo utilizado en el ámbito de la psicología para analizar y evaluar los rasgos de personalidad de las personas a través de 5 rasgos principales.
- **Roles de Belbin:** se explican los 9 tipos de roles en un equipo, identificados por el Dr. Meredith Belbin. Están divididos en tres categorías: roles sociales, de acción y mentales.

El segundo punto a tratar es la persona que ejerce el liderazgo:

- **Tipos de liderazgo:** se comenta la diferencia entre liderazgo transaccional y transformacional.
- **Cualidades del líder:** se presenta el estudio de la empresa Google: "Proyecto Oxígeno".

El tercer punto explica cómo debe ser el equipo:

- **Tipos de equipos:** se explica la diferencia entre grupo y equipo, los tipos de equipos que existen y las fases de formación por las que el equipo debe de pasar.
- **Cualidades de un buen equipo de trabajo:** se indica cuáles son las clave para que un grupo tenga éxito según el proyecto Aristóteles.

El cuatro y último punto trata el diseño del equipo:

- **Diseño de equipos de trabajo:** se explican las tres responsabilidades principales necesarias para diseñar un equipo de cero.
- **Preguntas de investigación:** tras el análisis teórico se plantean tres preguntas de investigación.

En el tercer capítulo se desarrolla la metodología empleada en el presente TFG. Se explica en primer lugar en qué consiste las entrevistas en profundidad y se presenta la herramienta de Atlas.ti. A continuación se detallan las fases que se han seguido en la investigación, entre las que cabe destacar la fase piloto, los criterios de selección de los directivos y las pautas de exploración de la entrevista.

En el cuarto capítulo se muestran los resultados obtenidos tras las entrevistas a los cuatro directivos. Se analizan los textos con el fin de responder a las tres preguntas de investigación planteadas al final del capítulo 2.

En el quinto capítulo se discute de una forma más personal los datos obtenidos tras el análisis de las entrevistas. También se propone un método para la creación de un equipo de trabajo orientado hacia el éxito sin necesidad del área de recursos humanos.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones del trabajo. Después se indican las referencias utilizadas. Finalmente, se incluye una serie de anexos que amplían la información de algunos de los apartados anteriores.

# 2 MARCO TEÓRICO

## 2.1 Evolución del departamento de recursos humanos dentro de la empresa

El desarrollo y el uso de gestión de los recursos humanos tal y como la conocemos ahora vienen dados por diferentes hitos históricos (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2004). Los diversos avances de la humanidad han ido influyendo en las relaciones con los empleados. En este apartado se va a explicar la evolución de los trabajadores desde la etapa de la revolución industrial hasta hoy en día.

Es importante conocer la evolución previa para entender la mejora y los aportes en las teorías explicadas posteriormente. Este apartado se nutre fundamentalmente de Ribes, Perelló y Herrero (2018).

La evolución comienza con la revolución industrial (a mediados del siglo XVIII). Éste fue un punto de inflexión donde surgieron las organizaciones comerciales que darían lugar a las grandes compañías que existen hoy en día.

Esta etapa se caracteriza por el cambio radical de producción artesanal hacia uno mecanizado. Esta nueva forma de fabricación supuso una transformación en la organización de los trabajadores: se pasaron de unas tareas muy unipersonales a la incorporación de grupos más grandes de trabajadores, y por tanto, se hizo necesario coordinar mejor a los empleados. Esta organización del personal estaba orientada fundamentalmente a aumentar la productividad y la rentabilidad de la empresa, sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores.

A finales del siglo XIX, debido a una insatisfacción de los trabajadores, surge una figura nueva denominada **departamento del bienestar**, que será el antecedente del área de Recursos Humanos. La finalidad de este nuevo departamento era mejorar las condiciones de los trabajadores, solucionando temas como la educación, la atención médica y la vivienda, entre otros. Sin embargo, este paso sigue moviéndose con vistas exclusivas a la productividad de la empresa: se atiende a los trabajadores en cuanto a sus condiciones laborales.

Entrando al siglo XX, los departamentos del bienestar se van extendiendo entre las empresas. A raíz de ello, surgió el interés de varios científicos por estudiar los métodos y tiempos para la mejora de la eficiencia de las empresas, por lo que muchos se centraron en los trabajadores. Destaca un ingeniero estadounidense

llamado Frederick W. Taylor, quien es considerado el padre de la administración científica.

Taylor (1911) explica la necesidad de especializar al personal, es decir, optimizar las capacidades y habilidades de cada trabajador con el fin de mejorar la eficiencia y maximizar la productividad. Se dividía el trabajo en bloques que a su vez permitía una mejora de la contabilización de las jornadas.

El cambio en la manera del trabajo permitió ajustar los salarios a las capacidades y funciones de cada uno, pudiendo así, también, elegir candidatos especializados en función a los puestos de trabajo necesarios.

Tras los estudios en el campo de la administración científica en las primeras décadas del siglo XX se va sustituyendo el departamento del bienestar por el **departamento de personal**. Con la ya establecida división del trabajo y la capacitación del personal se incrementa la eficiencia. Este departamento era un recurso de carácter informativo para la mayoría de las empresas, siendo los departamentos de finanzas, producción o ventas los más esenciales.

Cabe destacar en esta etapa la influencia de la Primera Guerra Mundial (1914-1919). Este conflicto contribuyó al desarrollo del reclutamiento de personal, en este caso, enfocado a alistar soldados más eficientes y efectivos. Esta práctica fue extendida posteriormente a fábricas de la época dando importancia a las aptitudes de los trabajadores.

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), debido a la necesidad de manejar a un número tan grande de trabajadores del servicio militar, se vieron obligados a optimizar los procesos de reclutamiento y selección. Las empresas continuaron estas prácticas tan efectivas al finalizar el conflicto. En este momento surgen las primeras descripciones de puestos de trabajo específicos. Se describían las responsabilidades que el candidato iba a tomar, así como las tareas y deberes que debería llevar a cabo. Se reajustaron de nuevo los programas de retribución ateniéndose a las diferentes características y responsabilidades del puesto.

Es en esta fase donde los directivos empiezan a entender la motivación de los trabajadores como una forma de aumentar la productividad, no solo motivación monetaria sino también social y psicológica -teoría recogida por el psicólogo George Elton Mayo (Trahair, 1984).

Las teorías de Taylor y Mayo son opuestas. Para Taylor, los problemas de las personas interfieren en la producción y hay que combatirlos. Mientras que para Mayo, esos problemas hay que estudiarlos y se convierten en una oportunidad para alcanzar progresos. El objetivo final de ambos es aumentar la producción, Taylor a través de la racionalización y Mayo a través de la humanización.

A mediados del siglo XX (1963 en adelante) comienza a haber un incremento de las leyes laborales defendiendo la salud y seguridad de los empleados, así como la jubilación y una regulación de los impuestos. El departamento de personal empieza a incorporar más ocupaciones, además de las que ya desempeñaba. Entre estas

nuevas funciones, se encontraba la recabación de datos para demostrar la claridad de la empresa con respecto a la discriminación o mala práctica con los trabajadores tanto en la contratación como en la formación.

Así nace el **departamento de los Recursos Humanos** entre los años 60 y 80. Se aúna en un área la organización, legislación y gestión de los empleados. Las prácticas de la gestión de los trabajadores cobra importancia en la “base” de las empresas. Es también una época de mejoras como el uso diario de la tecnología informática (antes la utilizaban tan solo para el cálculo de nóminas).

A principios de los 90, llegamos a la etapa de la globalización y el avance tecnológico de los servicios web y Big Data. Esta etapa se podría caracterizar como la de los **Recursos Humanos Estratégicos**. En ella se considera a los trabajadores como un activo imprescindible que, al contrario que otros activos materiales, es difícil de imitar por parte de los competidores. Según Esen (2004), en 2004 había un 60% de empresas que externalizaban las funciones básicas de Recursos Humanos, así como las tareas administrativas y transaccionales dejando así a las empresas orientar sus esfuerzos en actividades más estratégicas y no tan rutinarias, con proyectos e iniciativas que aportan valor tanto a los empleados como a la empresa. En la Tabla 1 se muestra el resumen de la evolución del papel del área de recursos humanos desde la Revolución Industrial hasta nuestros días.

El estudio de la evolución histórica de los diversos modelos de gestión del área de los Recursos Humanos en la empresa ha revelado una tendencia hacia un desarrollo más integral y estratégico de este departamento.

En realidad, la atención prestada a este área de la empresa resulta cada vez más decisiva debido al entorno complejo actual, en el que la innovación permanente y la rapidez de acción resultan factores críticos. Para hacer frente a estos retos, los trabajadores deberán saber compartir sus habilidades y conocimientos a nivel de equipo con otros perfiles quizá muy diferentes y en ocasiones con requerimientos urgentes de objetivos. Por su parte, la empresa, y particularmente el departamento de Recursos Humanos, necesitará aprender a diseñar los equipos de trabajo para asegurar que se alcanzan los objetivos propuestos de la forma más eficiente.

**Tabla 1. Evolución histórica del papel del departamento de recursos humanos en la empresa**



REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	PRIMERA Y SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	POST SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	FINALES SIGLO XX (1963-1980)	AÑOS 90 A LA ACTUALIDAD	
Departamento del bienestar	Departamento de personal	Departamento de personal	Departamento de RR.HH.	Recursos Humanos Estratégicos	
Creación del departamento	TAYLOR - Administración científica	MAYO – Escuela humanística de administración	Legislación laboral	Globalización / Avance tecnológico servicios Web - Big Data / Competencia	
Mecanización			Tecnología informática		
Tareas Individuales > Grupales	Especialización de los empleados	Motivación social y psicológica	Sindicatos toman importancia, mejoran condiciones	CAPITAL INTELECTUAL	ACTIVO NO IMITABLE
Mejora la condición de los trabajadores	Sistemas de reclutamiento	Descripción de los puestos (responsabilidades y tareas)	Área RRHH - cumplimiento legislativo	Equipo de trabajo estratégico	

**Fuente: Elaboración propia a partir de Ribes, Perelló y Herrero (2018).**

El presente TFG se sitúa sobre este escenario, y va a prestar especial atención al valor de las personas. El objetivo básico es conocer con más detalle los dinamismos de creación y consolidación de los equipos de trabajo. Para ello se va a desarrollar un enfoque integral desde cuatro ángulos distintos. Los tres primeros se refieren a una serie de elementos básicos configuradores del trabajo en equipo: la interacción entre distintos perfiles de personalidad dentro del equipo, el papel desempeñado por el líder, y las condiciones de trabajo del equipo. Estos elementos han sido seleccionados en base al interés primordial de la investigación: la dirección de personas. A cada uno de estos elementos se le dedica un par de capítulos del TFG. El último aspecto consiste en el proceso de diseño de equipos, una tarea en la que el departamento de Recursos Humanos tiene un papel relevante. De esta forma, el

presente estudio cubre el objeto de investigación a nivel organizacional. La revisión de la literatura de estos cuatro aspectos se completa con una fase de entrevistas semiestructuradas a cuatro directivos de equipos. Por último, se discuten los resultados a partir de los conceptos teóricos identificados en el marco teórico y se proponen una serie de recomendaciones para que los equipos de trabajo puedan llevar a cabo sus tareas de la forma más eficiente posible.

En primer lugar se van a analizar los diferentes perfiles de las personas desde una doble perspectiva, una más general y otra más específica de la interacción dentro del equipo. El primer enfoque corresponde al modelo OCEAN, muy consolidado en el ámbito de la psicología para evaluar los rasgos de personalidad, y el segundo consiste en la tipología de los roles de equipo propuesta por Belbin. Comencemos por el modelo más general.

## 2.2 OCEAN – The Big Five Model

El nombre del modelo OCEAN (también llamado CANOE) hace referencia al acrónimo en inglés de los 5 factores<sup>1</sup> de los que se compone. Este modelo es fruto de una serie de investigaciones empíricas que corrieron paralelas y de forma independiente. Estos estudios analizaron una amplia gama de rasgos de personalidad. Todos ellos redujeron esta gama mediante un análisis factorial<sup>2</sup>, y llegaron a conclusiones similares: los diferentes rasgos de personalidad podían reducirse estadísticamente a 5 grandes rasgos, que correspondían a los factores resultantes del análisis factorial.

Los investigadores que han contribuido mayoritariamente a este modelo han sido Ernest Tupes and Raymond Christal (1961). Comenzaron haciendo un informe para un laboratorio de las Fuerzas Aéreas de los EE.UU. en Armstrong (Texas, U.S) en el departamento de Recursos Humanos pero tardaron 20 años en darle una base académica.

No fue hasta el año 1990 cuando J.M. Digman (1990) avanzó su modelo de los cinco factores (*five-factor model*), que fue extendido por su colega Lewis Goldberg con una publicación similar. Al menos otros 2 grupos de investigadores más trabajaron independientemente e identificaron los mismos 5 factores, utilizando diferentes métodos para encontrarlos.

Estos cinco factores comprenden los principales rasgos de personalidad: Apertura al cambio (en inglés, *Openness to experience*), Responsabilidad (*Conscientiousness*),

<sup>1</sup> El término factor en este contexto proviene de una herramienta estadística llamada análisis factorial. Aplicada al presente trabajo, cuando se hable de factores, se estará refiriendo propiamente a competencias, ámbitos y campos.

<sup>2</sup> El análisis factorial es una técnica estadística de reducción de variables para explicar las correlaciones entre unas variables observadas con otras variables no observadas llamadas factores.

Extraversión (*Extraversion*), Amabilidad (*Agreeableness*) e Inestabilidad emocional (*Neuroticism*). Las palabras en inglés componen el acrónimo *OCEAN*. Este modelo también es conocido como el de los *cinco grandes rasgos* (en inglés, *Big Five Traits*). La Imagen 1 recoge las principales características de cada uno de estos grandes rasgos.

**Imagen 1. Modelo de personalidad OCEAN, con los adjetivos característicos de cada rasgo**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Cubeyou Inc. (n.d.).**

A partir de la medición de estos 5 factores, se puede evaluar cualquier otro rasgo de personalidad. Los test para medir los rasgos principales de personalidad están diseñados para toda la población: estudiantes, empleados o personas en búsqueda de empleo. Suelen durar de 7 a 15 minutos. Contienen preguntas donde afirmas o desmientes una pregunta donde 1 es “total desacuerdo” y 5 es “completamente de acuerdo”, según una escala Likert. En el ANEXO 1 se pueden encontrar unas capturas de pantalla sobre el análisis de personalidad realizado por la autora del presente

trabajo. El anexo contiene una serie de preguntas tipo (en inglés) así como el resultado final obtenido. En él se muestra el porcentaje de cada rasgo, siendo 100% el nivel más alto y el 0% el más bajo. Este test ha sido realizado a través de la página web *Practical Psychology* (2019).

A continuación se va a proporcionar una breve descripción de cada uno de los rasgos de personalidad del modelo OCEAN.

## OPENNESS TO EXPERIENCE (Apertura al cambio)

Las personas abiertas al cambio suelen tener más experiencia vivida, más curiosidad por aquello externo. Se interesan más por ideas novedosas que surjan, dejando de lado lo no convencional. Por otro lado, una persona cerrada al cambio suele tener una conducta más convencional, más familiar y con un entorno más conservador.

Se puede llegar a sacar conclusiones como: los que son abiertos al cambio (extremismo) son impredecibles y con falta de rumbo. Mirado desde el otro extremo, los que tienen poca apertura buscan el éxito con la perseverancia, y dan importancia a la evidencia de los datos.

Este rasgo diferencia a la gente imaginativa de la convencional, así como a las personas que toman la iniciativa y se mueven por sensaciones.

Se ponen en contraposición palabras como curioso e inventivo frente a consciente y cauteloso con el fin de caracterizar este rasgo.

## CONSCIENTIOUSNESS (Responsabilidad)

La responsabilidad/consciencia es un rasgo que se puede definir como la tendencia al control de impulsos. Una persona consciente tiene una disciplina, una forma de actuar sabiendo en todo momento la importancia del esfuerzo para lograr resultados. Una persona responsable tiene el propio control de sus actos, tiende a ser voluntarioso y con los propósitos claros.

El polo opuesto es aquella persona descuidada e informal. Un bajo nivel de consciencia sobre las cosas es asociado también a la flexibilidad y a la espontaneidad.

Para definir este rasgo se contraponen los siguientes atributos: eficiente y organizado frente a descuidado y relajado.

## EXTRAVERSION (Extraversión)

El rasgo de extraversión hace referencia a la sociabilidad. Una persona extrovertida tiende a evitar la soledad y quiere probar cosas nuevas porque le producen alegría y/o excitación. Interactuar con personas es una de sus características principales. El otro extremo es la introversión. Este rasgo caracteriza a las personas que se encuentran más cómodas en soledad. Suelen ser reservados y prefieren lo conocido antes que lo desconocido.

Una persona introvertida no tiene por qué ser sinónimo de vergonzoso o antisocial, sino simplemente, reservado en situaciones sociales.

Los adjetivos característicos de ambos extremos son: sociable/extrovertido en contraposición a solitario y reservado.

## AGREEABLENESS (Amabilidad/Afabilidad)

El rasgo de amabilidad refleja cómo es el individuo con el mundo exterior y cuánto vela por la armonía social. Al polo positivo se acerca una persona altruista, considerada, confiada... Tendrán este rasgo más alto las personas con capacidad de tener relaciones amistosas, aquellas sensibles ante los sentimientos de los demás, con simpatía ante aquello extraño; y el polo negativo hace referencia a un individuo competitivo, egocéntrico e incluso llegando a ser sarcástico.

Un rasgo más alto de amabilidad y cordialidad irá más acorde a adjetivos como amistoso y compasivo mientras que unos niveles más bajos de este rasgo se definirán como desafiante e independiente.

## NEUROTICISM (Inestabilidad Emocional)

Este rasgo de personalidad en niveles altos presenta un conjunto de malas emociones que pueden llevar a la ansiedad o la depresión. Según la teoría de Eysenck (1967), una personalidad neurótica está asociada a una baja tolerancia al estrés. Las personas con un alto rasgo de neuroticismo suelen estar inseguros de sí mismos y tienden a ser temperamentales. Por otro lado, las personas con un nivel bajo de este rasgo se sienten más seguras de sí mismas y contra las adversidades. La inestabilidad emocional no tiene nada que ver con una persona neurótica.

Los adjetivos que se utilizan para definir un extremo y otro de este rasgo serían: sensible y nervioso cuando un individuo presenta un alto grado de neuroticismo, y seguro de sí mismo cuando este nivel sea bajo.

En la Tabla 2 se pueden ver recopiladas algunas de las preguntas tipo que evalúan el nivel de cada rasgo del modelo OCEAN.

**Tabla 2. Preguntas tipo para evaluar cada rasgo del modelo OCEAN**

RASGO	POSIBLES PREGUNTAS EN UN TEST
Apertura al cambio	¿Tienes ideas?, ¿Tienes imaginación? ¿Sueles entender ideas abstractas? ¿Eres rápido entendiendo cosas de los demás?
Responsabilidad	¿Te consideras una persona que está siempre preparado? ¿Sigues los horarios? ¿Eres detallista? ¿Sueles recordar donde has dejado tus cosas? ¿Eres exigente en tu trabajo?
Extraversión	¿Te consideras el alma de la fiesta? ¿Te gusta hablar? ¿Eres callado cuando estás con personas desconocidas? ¿Te gusta hablar en público?
Amabilidad/Afabilidad	¿Simpatizas con los sentimientos de los demás? ¿Ofreces tu tiempo a los demás? ¿Empatizas con tu compañero? ¿Haces que la gente se sienta a gusto a tu lado? ¿Sueles insultar a los demás?
Inestabilidad emocional	¿Te irritas fácilmente? ¿Te sientes triste? ¿Tienes a estar relajado? ¿Tiendes a estar en tensión? ¿Tienes cambios de humor a menudo? ¿Crees que tienes más ansiedad que la gente de tu alrededor?

**Fuente: Elaboración propia a partir de Big Five personality traits (n.d.).**

Desde el punto de vista del trabajo en equipo, cabe esperar que las personas con rasgos similares de personalidad se entiendan mejor, mientras que los rasgos muy opuestas puedan generar conflicto con más facilidad. Así, una persona concienzuda y organizada quizá tenga dificultades para entenderse con una persona descuidada o atolondrada.

Con el fin de valorar mejor hasta qué punto el perfil psicológico de los miembros de un equipo resulta relevante para afianzar el trabajo en grupo, se va a estudiar el modelo de los 9 roles de equipo propuesto por Belbin. Esta tipología aporta un elemento ausente en el modelo OCEAN pero de gran interés para comprender mejor las dinámicas de consolidación o de conflicto en el seno de un equipo: la interacción entre los perfiles.

## 2.3 Roles de Belbin

Los equipos de trabajo agrupan diferentes trabajadores, cada uno con diversas cualidades personales (véase 2.2: El modelo OCEAN) y formaciones técnicas. De la coordinación interna de los miembros de un equipo surge el concepto de rol. Puede definirse el rol como la conducta que una persona tiene en función de la posición

que ocupa en una organización, sea ésta grande o pequeña (Yinger, 1965). Desde el punto de vista analítico, tradicionalmente se había considerado al equipo de trabajo como una estructura grupal jerárquica

No es hasta el año 1981 cuando Belbin presenta una doble aportación con su teoría sobre los “Roles de equipo”, que aunque ha evolucionado desde entonces, aún se toma como referencia en el campo de los Recursos Humanos (Aritzeta & Ayestran, 2003).

Por una parte, Belbin elimina la jerarquía grupal que siempre había existido introduciendo el liderazgo compartido por el que se reconoce que todos los miembros del equipo son iguales. Por otro lado, propone una flexibilidad en la estructura del grupo, de tal forma que ahora la responsabilidad recae sobre todos los miembros. Aboga que todos los miembros puedan cambiar de rol dentro del equipo siempre y cuando tengan las características adecuadas a ese rol y el grupo se lo permita.

El Dr. Meredith Belbin define el rol como: “una particular tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con los demás de una determinada manera” (Belbin España, 2017a). Belbin es un académico y psicólogo industrial, cofundador de ITRU (*Industrial Training Research Unit*: Unidad de Investigación sobre la Formación Industrial) y profesor invitado de la Henley Business School (Reading, Inglaterra), entre otros cargos. Comenzó a estudiar el desarrollo y funcionamiento de los equipos tras una pregunta planteada por la dirección de lo que hoy se conoce como Henley Business School: “¿Por qué unos equipos tienen éxito y otros fracasan?”

**Imagen 2. Distribución de los 9 roles de Belbin según su aportación al desempeño del equipo**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Belbin (2010)**

Belbin (2010) identifica 9 estilos de comportamiento que las personas muestran en los lugares de trabajo. A lo largo de sus estudios, el académico divide estos 9 estilos

en 3 grupos según el tipo de aportación al desempeño del equipo. Como se puede ver en la Imagen 2, los tres grupos de roles son: roles de acción, roles sociales y roles mentales. En cada grupo se diferenciarán tres maneras de comportamiento. Los roles explicados a continuación se nutren de Belbin (2017a). Para cada rol, se van a explicar sus características básicas y sus aportaciones al desempeño del equipo. También se señalan sus puntos débiles y se sugieren algunas pautas de gestión que pueden ayudar a paliarlos.

Los **roles sociales** son aquellos que fomentan la comunicación y la cohesión tanto dentro como fuera del grupo. Los roles sociales incluyen al *Investigador de recursos*, al *Cohesionador* y al *Coordinador*.

## Investigador de recursos

Un investigador de recursos conoce todos los aspectos tanto externos como internos del grupo. Es la conexión directa del exterior con el interior.

Los miembros del equipo con este perfil son curiosos y extrovertidos. Consiguen crear colaboraciones buenas para el grupo y están siempre buscando nuevas oportunidades para éste. Un investigador de recursos se caracteriza por un entusiasmo inicial que motiva a todo el equipo pero que, tras esta emoción, puede que pierda el interés.

En las reuniones los miembros con el rol de investigador serán de los más habladores, quizá no dejando que otros compañeros participen. A diferencia de otros roles, estos no tienen una continuidad ni una necesidad por continuar lo que han empezado hasta el final; simplemente se entusiasman inicialmente por algo que les ha llamado la atención dejando a otros miembros lidiar con las consecuencias.

Las personas que tiendan a ejercer este tipo de rol convendrá que trabajen con más personas en un entorno dinámico e incluso acelerado, ya que es probable que se aburran trabajando solos.

## Cohesionador

El cohesionador ayuda continuamente a la unión del equipo, apoyando a todos los compañeros tanto individual como grupalmente. En las características de este rol se destaca la sensibilidad y el manejo de soluciones con diplomacia, así como la resiliencia, la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y a diferentes grupos.

Los miembros con capacidad para desempeñar este rol motivan a las personas más retraídas a unirse al grupo y compartir sus opiniones y a la vez encauzan a las personas con más temperamento a aprovechar al máximo sus habilidades.

Se hacen querer por sus compañeros por su manera empática y cariñosa de compartir en grupo. Su mejor entorno de trabajo es uno donde se les dé la oportunidad de apoyar a los demás miembros o incluso a los clientes.

A pesar de ser un rol que se adapta a todas las situaciones, tiende a evitar los conflictos. No está cómodo en situaciones de crisis o trabajando bajo presión. Se recomienda que intenten no evitarlas, al menos aquellos debates que sí son útiles o aquellas situaciones que deban tener tensión para finalizarlas con éxito.

## Coordinador

Este rol se caracteriza por generar consenso y aunar las fuerzas del equipo para trabajar de la manera adecuada, sabiendo delegar en la persona conveniente y hacer participar a todos los miembros.

Tiene la capacidad de enfocar al grupo hacia una misma dirección ofreciendo la oportunidad a todos de contribuir al trabajo. Sabe sacar lo mejor de cada empleado, por lo que trabajarán mejor en un entorno colaborativo donde tenga dotes de mando y de delegación. Se trata de un rol altruista, por lo que el líder no debería dejar que una persona con el rol de coordinador se centre demasiado en un tema en concreto ya que podría desatender las demás tareas.

Los **roles de acción** son aquellos roles que llevan a cabo las tareas y las finalizan. Dentro de los roles de acción encontraremos al *Impulsor*, al *Implementador* y al *Finalizador*.

## Impulsor

Este rol se encarna en personas desafiantes y con energía para lograr los retos y superar los baches. Son agresivos y con gran empuje, primando la competición, ignorando los sentimientos de los demás miembros del equipo, y pudiendo acabar en confrontación.

Son personas que trabajan bien bajo presión y se crecen con las adversidades.

Trabajan perfectamente en un grupo con un ritmo acelerado donde tengan que tomar decisiones rápidas. En la gestión de este tipo de perfil convendrá estar atentos a su impaciencia e intentar ayudarles a disminuir el carácter agresivo cuando aparezca.

## Implementador

Las personas implementadoras planifican eficientemente las estrategias que se deben seguir. Estos toman el control desde la organización durante el proceso.

Se reconocen por su lealtad a la empresa. Son capaces de realizar todo tipo de tareas con practicidad y eficiencia pero su debilidad es la flexibilidad. No son resilientes, les cuesta cambiar de estrategia cuando es necesario, por lo que un grupo con demasiados implementadores no reaccionará correctamente a los cambios exigidos por la compañía o el entorno.

Estarán cómodos en un grupo donde las tareas diarias se sepan de antemano, necesitarán un grupo organizado y con otros roles que les animen al cambio.

## Finalizador

Las personas finalizadoras son aquellas que trabajan sobre todo al finalizar las tareas. Tienen facilidad para detectar errores y son perfeccionistas con el trabajo que hacen. El peligro para este perfil es que podría llegar a cierto nivel de obsesión.

Son individuos que funcionan bien en áreas donde se requiera un seguimiento cuidadoso y continuo. Pueden encontrarse en situaciones en las que prioricen perfeccionar el trabajo antes que cumplir los plazos de entrega, por lo que no conviene sobrecargarles de trabajo.

Este rol necesitará un entorno de trabajo de concienciación donde se le ofrezca tiempo suficiente para revisar y corregir las tareas detenidamente.

Los **roles mentales** son aquellos roles que tienen los conocimientos importantes junto con una visión crítica para realizar las tareas. Dentro de los roles mentales encontraremos al *Monitor evaluador*, al *Especialista* y al *Cerebro*.

## Monitor Evaluador

El rol de Monitor evaluador es el encargado de analizar todas las ideas y aportar una visión crítica sopesando los pros y contras, es decir, tiene un pensamiento crítico.

Estas personas se mantendrán indiferentes al entusiasmo lo que les permite juzgar objetivamente, llegando a ser percibidos como secos y aburridos. A más complejidad en un proceso de toma de decisiones y a más variables requeridas en ello, más importante y necesario será el rol de Monitor evaluador para que el grupo tenga éxito.

Son personas que carecen de iniciativa e incluso pueden llegar a ser aburridos. Se encontrarán cómodos en ambientes donde estén acostumbrados a tomar decisiones (situaciones estratégicas).

## Especialista

Las personas que ejercen este rol tienen un conocimiento especializado sobre algo específico. Suelen mostrar falta de interés por trabajar con otras personas que no tratan su tema a la perfección y con los que no pueden debatir con ellos.

Es un trabajador que da una ventaja competitiva con respecto a otras empresas ya que su conocimiento es difícil de imitar. Puede encontrarse a gusto trabajando en un entorno donde pueda compartir sus intereses con otros empleados siendo también este lugar un sitio tranquilo para poder concentrarse.

## Cerebro

Los empleados que toman el rol de cerebro trabajan de una forma disruptiva, es decir, resuelven los problemas de una forma poco convencional al resto del grupo. Tienden a estar innovando y crear nuevas ideas para el equipo.

Las ideas dentro del equipo suelen surgir de este rol, lo que se podría determinar como la “chispa inicial” de todo proyecto.

Belbin denominó a este rasgo *Plants* (en español: Plantas) porque decía que estos roles son “plantados” en cada equipo puesto que sus características son necesarias en cada uno. Son útiles para empezar un nuevo proyecto o solucionar un problema.

Las personas con facilidad para desempeñar este rol necesitan su espacio y sus tiempos para reflexionar pudiendo causar alguna alteración en empresas demasiado organizadas. Siempre dependerán de otros miembros que evalúen sus ideas, es decir, ellos no se pueden hacer cargo del proceso entero.

Cada Rol tiene una función dentro del equipo y por eso se necesitan todos ellos en cada uno de los grupos de trabajo. Además, esta tipología ayuda a identificar no solo las sinergias entre los diferentes roles sino también los posibles conflictos que pueden darse simplemente por el hecho de enfocar un mismo asunto desde la perspectiva específica de cada rol. Uno de los aciertos de Belbin es contribuir a identificar estas sinergias y posibles fricciones entre los roles.

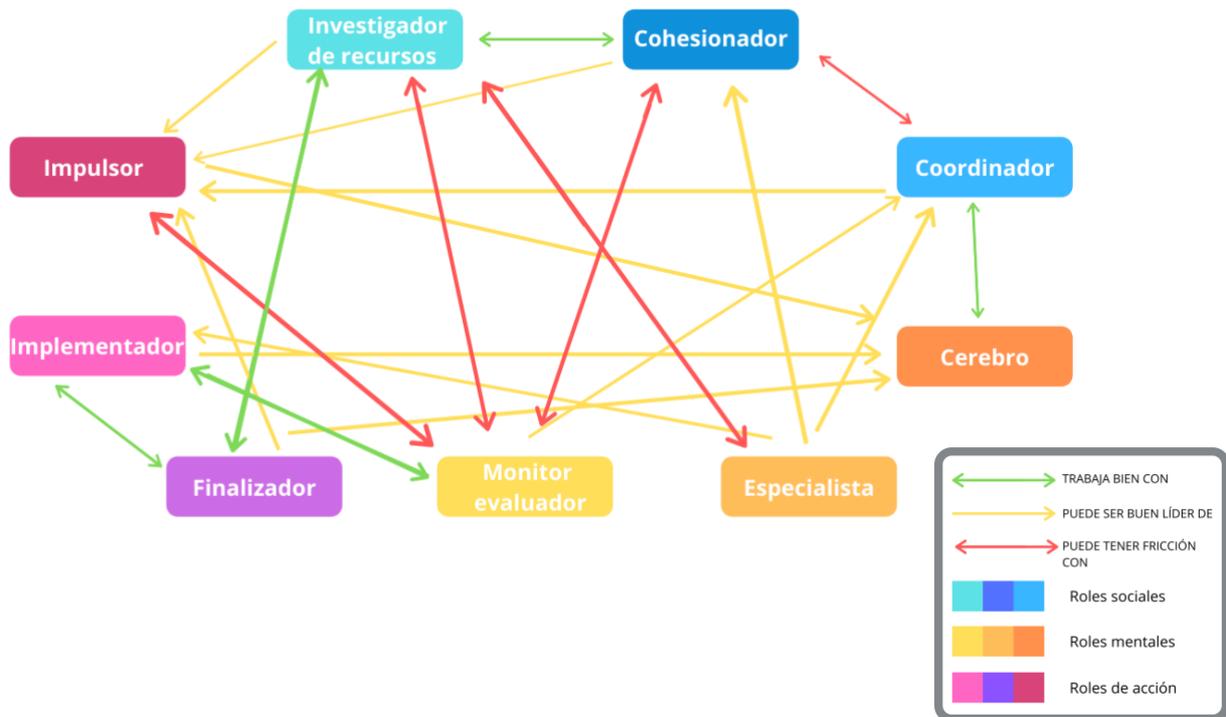
La Imagen 3 ilustra las reacciones entre los roles de Belbin que pueden darse a la hora de trabajar en un mismo equipo. Aquellos roles unidos por una flecha verde trabajarán bien entre ellos, como por ejemplo el Investigador de recursos que como manager necesitará de un Finalizador para que éste le apoye en el seguimiento de los detalles.

La flecha amarilla en la Imagen 3 indica que los dos roles señalados trabajan bien el uno para el otro, según este esquema: “(este) → trabaja bien para → (este)”. Por ejemplo, un Coordinador podrá trabajar bien para un manager que sea Impulsor porque le dará el control que éste quiere y el Impulsor podrá enfocarse en otras

ideas, o un Especialista trabajará bien para un Coordinador ya que éste podrá apreciar las contribuciones que aquél pueda dar.

Por último, los roles unidos por una flecha roja pueden llegar a tener fricciones entre ellos. Un ejemplo de ello son los Monitores Evaluadores, que podrán tener fricciones con los Impulsores, pues es probable que éstos se frustren con el ritmo de trabajo de aquellos.

**Imagen 3: Relaciones de conexión entre los roles de equipo de Belbin**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Belbin España (2017a).**

No todos los roles pueden ser desempeñados por la misma persona. En realidad, cada individuo tiene una mayor facilidad o predisposición para llevar a cabo las funciones propias de un rol. Para identificar el rol más apropiado para cada trabajador, se elaboran dos tipos de cuestionarios (Belbin España, 2017b). El primero se llama *Informe Individual Belbin* (IAP), y permite obtener información de lo que el trabajador cree que aporta al grupo. Se trata de un cuestionario auto-administrado. El segundo se llama *Evaluación del Observador* (EO), tiene que ser rellenado por 4 o más compañeros del grupo, y proporciona información sobre la percepción externa del trabajador.

La tipología de Belbin supuso un gran avance para comprender y gestionar la dinámica interna de los equipos de trabajo. Sin embargo, ha sido criticada por no tener una base estadística clara. En este sentido, Furnham, Steele, & Pendleton (2011) criticaron el rigor matemático de la escala desarrollada por Belbin. Afirmaron que los coeficientes del alfa de Crombach eran modestos y el análisis

factorial sugería una solución diferente a la dada por Belbin. Además, no había una correlación significativa entre los roles de equipo con muchos factores demográficos (más de lo que se puede dar por la casualidad).

Los modelos de los rasgos de personalidad de OCEAN (2.2) y de los roles de equipo de Belbin (2.3) proporcionan una base para conocer mejor a las personas que forman parte de un grupo de trabajo. Un elemento ineludible de cualquier equipo es la persona que ejerce el liderazgo. También este punto resulta crítico para nuestra investigación, puesto que su adecuación o su falta de adecuación para esta responsabilidad puede tener importantes efectos en el desempeño del equipo.

Primero se van a explicar dos tipos de liderazgo que se encuentran muy relacionados con el trato dispensado a los subordinados, y a continuación se van a introducir algunas de las cualidades de un buen líder de la mano de una de las empresas más innovadoras actualmente gracias a la excelencia de sus equipos de trabajo.

## 2.4 Tipos de liderazgo

Se recuerda para este apartado el título del Trabajo de Fin de Grado: “Formar equipos de trabajo con las personas adecuadas”. Por eso, en relación al liderazgo se ha buscado un modelo que incida en el comportamiento interpersonal, ya que el objeto de estudio del TFG está centrado en las personas que forman parte de los equipos de trabajo. Por ello, se va a presentar la diferencia entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Ambos tipos de líderes inciden en sus trabajadores de una manera particular. Vamos a analizar las diferencias en el trato que cada liderazgo da a sus trabajadores y en la atención que se les presta. Este epígrafe se ha nutrido de Robbins & Judge (2013).

Tomando como referencia la Tabla 3, vamos a describir más detalladamente las características que tiene cada tipo de liderazgo:

- El liderazgo transaccional se trata de un intercambio de recompensas entre el líder y su grupo. Él/ella les promete recompensas a cambio del esfuerzo que hagan o el buen rendimiento que tengan.  
Gestiona por excepción, es decir, si no es necesaria su presencia o intervención, no gestionará. Podrá gestionar de una forma más activa corrigiendo las desviaciones (cuando las haya) durante el proyecto; o de una forma más pasiva, interviniendo tan solo cuando no se cumplan los estándares establecidos. Esta forma de gestionar va mucho con la implicación que tiene para con el grupo: “dejar hacer”, el líder renuncia a las obligaciones y a la toma de decisiones siempre y cuando los empleados puedan hacerlo por sí mismos.

- El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar a sus seguidores a trascender su propio interés para el bien de la organización, lo que puede tener un efecto extraordinario en ellos. Anima a seguir la misión de la empresa dándole un sentido conjunto.

La gestión de este tipo de liderazgo es mucho más directa. Inspirará con motivación: comunicando altas expectativas, apoyando el esfuerzo y expresando los propósitos comunes; o inspirará con estimulación: promoviendo la inteligencia, la racionalidad y tratará la solución de problemas (toma más partido en el equipo). Estos líderes tendrán un trato más personal con cada miembro, aconsejando individualizadamente.

**Tabla 3. Características del liderazgo transaccional y transformacional**

	TRANSACCIONAL		TRANSFORMACIONAL	
Resultados	<b>INTERCAMBIO</b> recompensa X esfuerzo/rendimiento		<b>Motiva a sus empleados</b> (VISIÓN Y MISIÓN) para lograr las metas del grupo	
Para con los empleados	<b>GESTIÓN POR EXCEPCIÓN</b>		<b>INSPIRA</b>	
	ACTIVA	PASIVA	MOTIVACIÓN	ESTIMULACIÓN
	Corrige las <b>desviaciones</b>	Interviene cuando <b>no se cumplen</b> los estándares	<b>Comunica</b> altas expectativas / Expresa el propósito común	<b>Promueve</b> la inteligencia, racionalidad y la solución de problemas
Implicación	<b>LAISSEZ-FAIRE</b> Renuncia a sus obligaciones y evita la toma de decisiones		<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL</b> Atención personal a cada miembro	

**Fuente: Elaboración propia a partir de Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen (2003) y Judge & Bono (2000).**

Cabe concluir que ambos estilos aportan diferentes formas de actuación en distintas situaciones en la organización. Es por ello que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro sino que cada uno presenta sus propias ventajas e inconvenientes. El liderazgo debe ser flexible y poder adaptarse a las necesidades del grupo.

Conociendo los dos tipos de liderazgo, lo ideal es implementar ambos. Haciéndose cargo de la situación en la que se encuentra un grupo, se puede aplicar un estilo u otro, dependiendo de los propósitos del proyecto en especial. Intercalando ambos tipos de liderazgo de forma sumativa, se pueden lograr los objetivos más eficazmente (Almiron-Arevalo, Tikhomirova, Trejo-Toriz, & Garcia-Ramirez, 2015).

Una vez entendidos estos dos tipos de liderazgo, se va a explicar de forma práctica cuales son las cualidades que un líder debe tener. Una empresa mundialmente conocida realizó un estudio empírico donde presentó cuáles eran esas cualidades. El estudio de estos hallazgos completará el análisis de los tipos de liderazgo, y servirá para comprender mejor el papel de esta figura clave en el desempeño de un equipo.

## 2.5 Cualidades del líder

Resulta razonable pensar que un buen liderazgo en la gestión de equipos repercute positivamente en la satisfacción del empleado con su compañía. Y en la medida en que una compañía dispone de equipos bien cohesionados, esa satisfacción estará más generalizada. Partiendo de estas premisas, se ha buscado una compañía que pudiera acreditar altos niveles de satisfacción por parte de los empleados, y para ello se ha acudido a la lista *The FORTUNE 100 Best companies to Work For list* (Great Place to Work Institute, 2019), publicada anualmente por la revista *Fortune*.

El método para elaborar este *ranking* de empresas tiene en cuenta el tamaño de las compañías, con el fin de realizar comparaciones entre organizaciones de dimensiones similares, y se evalúa una serie de características relacionadas con el trabajo en equipo y el trato personal. En concreto, se analizan las siguientes características:

- *Great Workplace* (El mejor lugar de trabajo): los trabajadores muestran altos niveles de confianza y seguridad para con la empresa. Ellos están orgullosos de trabajar para ella.
- Efectividad del directivo: Los empleados sienten que están bien liderados. Esto se caracteriza por un grado muy alto de confianza en los líderes, quienes además hacen que los empleados se sientan parte del negocio. Todo ello está impulsado por una fuerte comunicación, integridad y sana competencia.
- Innovación: Los empleados son informados constantemente de que tienen a oportunidad para participar en la organización para imputar el rendimiento sostenible de la empresa a través de la organización. Ellos se sienten capaces de participar y tener un impacto dentro de la empresa.
- *People-Focused Programs* (Programas de enfoque hacia las personas): Las empresas tienen programas y prácticas donde se comunican y transfieren los valores de la empresa. Diseñados para transmitir variedad, originalidad e incluir el toque humano a estas.

La empresa Google Inc. (situada en Mountain View, CA, USA) ha ocupado el primer puesto en más de 2 años consecutivos en esta lista: 2016 y 2017 (Great Place to Work Institute, 2017). Esta compañía fue elegida con un 97% de satisfacción por parte de sus empleados, lo cual es indicativo de que sus empleados se sienten cómodos desempeñando su trabajo.

Además de estos positivos resultados de satisfacción, los directivos e investigadores de su departamento de recursos humanos (*People Operations*) estudian internamente el desempeño personal para potenciar más aún la creatividad y la innovación. Por estos motivos se van a estudiar algunas de las investigaciones y proyectos publicados por la empresa Google Inc. con el fin de conocer mejor de forma práctica el diseño y puesta en marcha de equipos eficaces. El primero de ellos está centrado en la figura del líder.

El proyecto Oxígeno<sup>3</sup> ha tenido un impacto muy profundo en la empresa Google, explica Bock<sup>4</sup> (2015). Fue lanzado en 2008 por un grupo de investigadores internos dirigido por Michelle Donovan y Prasad Setty del departamento de *People Operations* y pretendía determinar qué hace que un líder sea bueno en Google.

**Imagen 4. Matriz de clasificación de los directivos de Google según el Índice del desempeño del Directivo y la Felicidad del equipo con el Directivo**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Bock (2015).**

Donovan y Setty querían descubrir y entender qué es lo que funciona en Google más que en otras organizaciones en relación a los equipos de trabajo. Estos investigadores, junto con el Vicepresidente de Google de *People Operations* en aquel momento, Laszlo Bock, analizaron más de 10.000 directivos a través de más de 100 variables mediante diversos informes de desempeño de esos directivos y de distintas encuestas, como la *Google's annual employee survey*, para evaluar la felicidad del equipo con el Directivo (ver Imagen 4).

<sup>3</sup> El nombre de Proyecto Oxígeno fue propuesto por Michelle Donovan cuando tras plantear la pregunta: ¿Qué pasaría si todo el mundo tuviera un jefe impresionante? [...] contestó: “porque tener un buen manager es esencial, como respirar. Y si hacemos que los manager sean mejores, eso será como un soplo de aire fresco” (Bock, 2015, pág. 189).

<sup>4</sup> Laszlo Bock fue conocido por ser el Vice Presidente de *People Operations* en Google (Laszlo Bock, n.d.). Bock ha sido nombrado "Human Resources Executive of the Year" por la HR Resources Magazine (GlobeNewswire, Inc., 2010).

La matriz donde se clasifican a los directivos investigados se crea según dos ejes: la felicidad que tiene un equipo con su directivo y el índice del desempeño de éste. Se seleccionaron dos grupos para ser comparados entre sí. Esta selección no se limitó a los dos cuadrantes extremos, sino que se enfocó más todavía con el fin de hacer aflorar mejor las diferencias. Por un lado, se identificó a los “mejores de los mejores” directivos (n=140), y por otro lado se determinó quiénes eran los “peores de los peores” (n=67). Los directivos clasificados como “mejores de los mejores” tenían un buen nivel de resultados y además su equipo se sentía feliz con él/ella. Por otro lado, los “peores de los peores” tenían un bajo nivel de resultados y también su equipo se definió como descontento con él/ella.

La investigación consistió fundamentalmente en una serie de entrevistas en profundidad a los miembros de los equipos seleccionados. Tras el análisis cualitativo y la comparación de resultados de desempeño, se identificaron 8 competencias que separan los líderes efectivos de los inefectivos. La investigación concluyó que los atributos más comunes que compartían los managers con más alto rendimiento, es decir, los “mejores de los mejores” (Ver Imagen 4) eran los explicados en la Imagen 5.

**Imagen 5. Principales características de los directivos efectivos según el proyecto Oxygen de Google**



**Fuente: Google re:Work team (2015).**

Los resultados de estas competencias han sido explicados por Bock (2015) y Brandt (2011) y están resumidos en la Tabla 4.

**Tabla 4. Principales características de los directivos efectivos según el proyecto Oxygen de Google**

Ser un buen coach	Proporcionar un <i>feedback</i> constructivo y específico para cada trabajador mediante continuas conversaciones cara a cara.
Potenciar al equipo evitando la micro-gerencia	Dar libertad al equipo sin dejar de estar disponible para abordar grandes problemas y solucionarlos juntos.
Expresar interés por el éxito de los miembros del equipo así como por su bienestar personal	Conocer a los miembros del equipo así como su vida fuera del trabajo. También hacer que los nuevos miembros se sientan cómodos en su llegada.
Ser muy productivo y orientado a los resultados	Enfocarse en que todos los empleados entiendan y quieran los logros del grupo y ayudarles a conseguirlo.
Ser un buen comunicador (escuchar y compartir información).	Fomentar al diálogo abierto entre los trabajadores y con él mismo.
Ayudar al grupo al desarrollo de sus trayectorias profesionales	Los trabajadores tienen inquietudes por construir una carrera profesional, un directivo debe conocer las capacidades y habilidades de cada uno y ayudar a desarrollarlas.
Tener una visión clara y estratégica para el equipo	Conseguir que el grupo esté enfocado hacia la estrategia tomada y los logros involucrando a todo el grupo en la visión y el progreso hacia la meta.
Tener las habilidades técnicas necesarias e importantes para poder aconsejar al equipo	El equipo se diseñó con la finalidad de realizar un proyecto/proyectos. El directivo debe tener los conocimientos y habilidades necesarias para cumplirlo y poder ayudar así a sus empleados.

**Elaboración propia a partir de Bock (2015) y Brandt (2011)**

Google utilizó esta lista tanto para la selección de los directivos de equipos como para su desarrollo dentro de la compañía. En informes de la compañía explicaban que tras publicitar y entrenar a los líderes en estos 8 comportamientos principales,

consiguieron una mejora en los resultados de los equipos así como su volumen de negocio, satisfacción y rendimiento. (Google re:Work Team, 2015).

Más tarde, otros investigadores del departamento de *Google's People Operations* lanzarían otro proyecto de investigación relacionado también con el desempeño de los equipos de trabajo. Si el proyecto Oxygen se centraba en las cualidades de un buen líder, este segundo se enfocaría a las características configuradoras de un buen equipo de trabajo, y se llamaría Proyecto Aristóteles. Esta investigación de Google servirá para conocer mejor el dinamismo interno de los buenos equipos. Pero antes de revisar este estudio, se va a proceder a describir una serie de elementos básicos de los equipos de trabajo. Con los dos apartados siguientes se completará la revisión de los elementos configuradores de los equipos de trabajo, y se estará en mejores condiciones de analizar el proceso de diseño de los equipos.

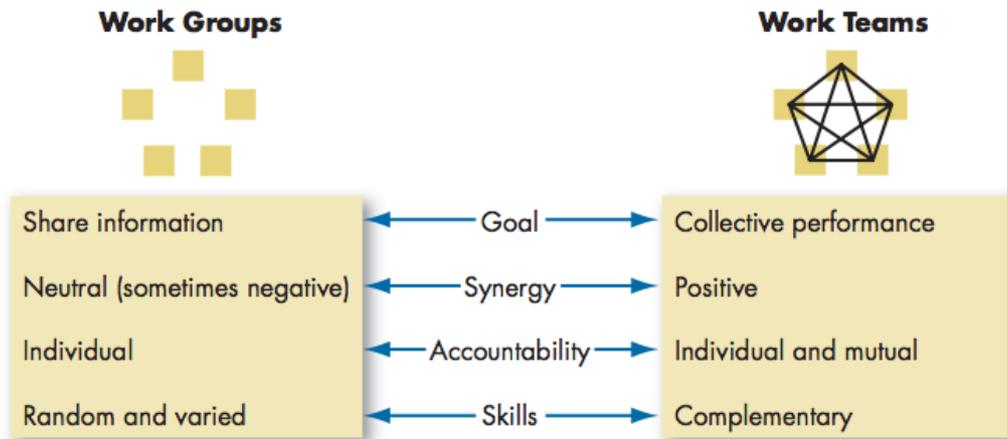
## 2.6 Tipos de equipos

Muchas de las empresas más valiosas en la actualidad se han comenzado a dar cuenta de que analizar cómo el trabajador puede mejorar su productividad individual ya no es suficiente. Hay una tendencia hacia el estudio de los empleados, su entorno y su desarrollo para obtener una ventaja competitiva sobre otras organizaciones.

Esta práctica es conocida como *employee performance optimization* (optimización del rendimiento de los empleados) (Duhigg, 2016). Si se recuerda, en el apartado 2.1 se habla sobre la administración científica, término acuñado por Taylor (1911) para referirse a la necesidad de especializar al personal con el fin de optimizar las capacidades individuales.

El reciente desarrollo de Silicon Valley (cuna de las empresas de tecnología más importantes del mundo) cuestiona de forma radical el planteamiento taylorista. En estas empresas se alienta a los ingenieros de software a trabajar juntos, en buena medida porque los estudios muestran que los grupos tienen una mayor capacidad de innovación y corrigen errores más rápidamente, encontrando así mejores soluciones a los problemas (Duhigg, 2016).

*Imagen 6. Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo*



*Fuente: Robbins & Judge (2013).*

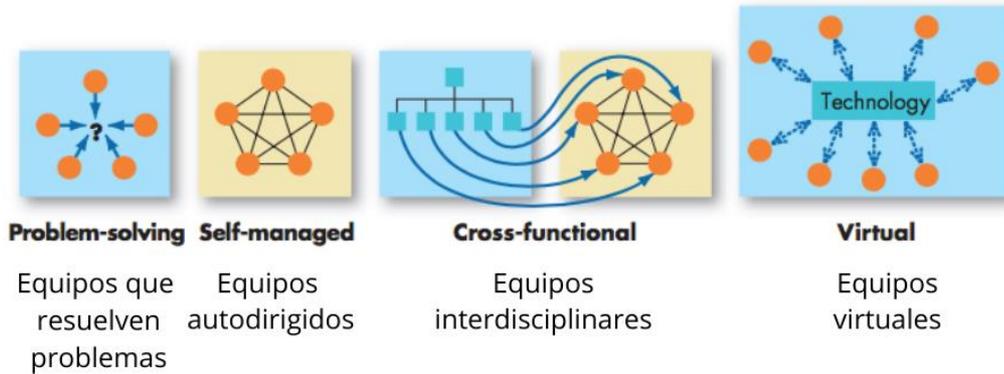
Para entender cómo se diseña un equipo de trabajo efectivo, se va a seguir a Robbins & Judge (2013). En primer lugar, se ha de diferenciar entre grupo y equipo de trabajo (ver Imagen 6):

- **Grupo** de trabajo es un conjunto de empleados (personas) que trabajan juntas pero, a primera vista, no comparten ninguna meta ni objetivo común.
- **Equipo** de trabajo es un conjunto de empleados (personas) que se complementan para alcanzar una meta u objetivo común del cual tendrán una responsabilidad conjunta.

Por eso, se entiende que no todos los grupos de personas que trabajen juntas forman un equipo. La gran diferencia entre ambos términos es el trabajo conjunto, al unísono y complementario.

Siguiendo con la información extraída de Robbins & Judge (2013) y conociendo la diferencia entre grupo y equipo de trabajo, se van a describir ahora los distintos tipos de equipos de trabajo.

**Imagen 7. Los 4 tipos de equipos**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins & Judge (2013).**

- a) Los equipos que resuelven problemas (*Problem-solving teams*) son grupos de entre 5 a 12 trabajadores del mismo departamento que se reúnen durante unas pocas horas a la semana para conversar y discutir formas de mejorar la calidad, eficiencia y entorno del trabajo y los empleados. Estos nunca implementarán ninguna propuesta unilateralmente, siempre deberán llegar a un consenso.
- b) Los equipos auto-dirigidos (*Self-Managed work teams*) son grupos de entre 10 y 15 personas que tienen el permiso de organizarse y controlarse por ellos mismos. Sus supervisores actúan como guía sobre las metas y objetivos a cumplir pero son ellos los que deben ir solucionando los problemas que aparecen. Los individuos que pertenecen a este tipo de grupos presentan mayores niveles de satisfacción individual, pero cuando un conflicto aparece, a menudo los miembros dejan de colaborar. Esto desembocaría en un descenso del desempeño del grupo (Langfred, 2007).
- c) Los equipos interdisciplinarios (*Cross-functional teams*) son trabajadores que se encuentran en distintas áreas de experiencia pero que se reúnen por un motivo, para realizar una tarea conjunta.
- d) Los equipos virtuales (*Virtual teams*) son grupos que usan la tecnología para comunicarse, es decir, se encuentran físicamente separados pero que se reúnen *online* para realizar un proyecto común.

En la creación de un equipo, el grupo pasa por distintas etapas hasta que se constituye como un equipo que consigue ser eficiente alcanzando los mejores resultados. Las fases del diseño de equipos y su puesta en marcha son cuatro. Son explicadas en base al estudio de Tuckman (1965), explicado en la Tabla 5 y plasmado en la Imagen 8.

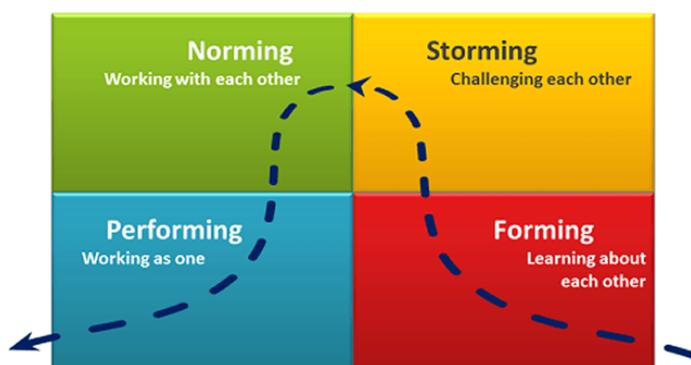
**Tabla 5. Descripción de las fases de la formación de un equipo de trabajo**

Formación	Los individuos del grupo no se conocen todavía. Se deben establecer los roles, las responsabilidades y las obligaciones de cada miembro así como las normas y valores grupales.
Conflicto	Los empleados comienzan a interactuar entre ellos apareciendo los primeros conflictos. Actúan todavía como individuos más que como parte de un grupo. Los desacuerdos se expresan abiertamente. Pueden aparecer también conflictos de liderazgo.
Normalización	Los roles están aceptados y se van formando consensos sobre las discrepancias de la fase anterior. El equipo comienza a desarrollar su identidad ya como grupo unido.
Ejecución	El equipo ya trabaja como una unidad y no necesita de ayuda externa para funcionar. El líder puede delegar y comienza a haber una alta productividad.

**Fuente: Elaboración propia a partir de Tuckman (1965)**

La formación del equipo y su puesta en marcha pasará siempre por estas 4 fases. El conflicto es un punto de inflexión (como se puede ver en la Imagen 8) para todos los equipos. Estos deberán superarla para poder llegar a la normalización del equipo o por el contrario, como pasa en diversas ocasiones, el equipo se diluirá sin poder alcanzar los objetivos propuestos.

**Imagen 8. Fases de la formación de un equipo de trabajo**



**Fuente: Davila (2017) basado en Tuckman (1965).**

Tras la última fase (y superado el conflicto), cabría diferenciar si es necesario que el grupo continúe unido y trabajando en equipo para un próximo proyecto, aprovechando todo el recorrido que ya lleva: cohesión, confianza, unión; o si por el contrario, el equipo ya no sirve. Esto se llama fase de Disolución: existe una sensación de logro dentro de la unidad donde se reconocen las aportaciones de los miembros entre unos y otros.

Una vez presentados los elementos básicos de los equipos de trabajo, se va a pasar a revisar un reciente estudio llevado a cabo por Google sobre el dinamismo interno de sus equipos de trabajo. El interés de este estudio radica en el papel central que va a tener una adecuada *relación interpersonal*.

## 2.7 Cualidades de un buen equipo de trabajo (PROYECTO ARISTÓTELES)

El proyecto Aristóteles fue una investigación realizada en la empresa Google en 2015. El estudio fue liderado por Julia Rozovsky y trató de responder a la pregunta: ¿Qué hace que un equipo de Google sea efectivo? Durante dos años, el personal del departamento de *People Operations* realizó más de 200 entrevistas a sus empleados donde encontraron más de 250 atributos (dentro de más de 180 grupos).

No fue hasta que Rozovsky y su equipo de investigación se toparon con el concepto de *seguridad psicológica* (Nembhard & Edmondson, 2006) cuando el proyecto comenzó a enfocar mejor los resultados obtenidos (Duhigg, 2016). Rozovsky pone dos ejemplos en su entrevista para el *New York Time Magazine*: un ingeniero comentaba que su líder era “directo y sin rodeos, lo que crea un espacio seguro para correr riesgos” (ese equipo se estimaba como uno de los equipos con mejores resultados de Google), y otro ingeniero les había contado que si el líder “tiene un control emocional deficiente”, continuó, “se asusta por pequeños problemas y sigue tratando de tomar el control [...]. Ese último equipo, no funcionó bien”.

Para el Proyecto Aristóteles, el descubrimiento de la seguridad psicológica marcó las normas específicas que son vitales para el éxito de los equipos. Estas normas se basan principalmente en los estándares de comportamiento y las reglas no escritas que surgen dentro de los grupos. Obviamente hay más comportamientos o características que los equipos necesitarán para alcanzar sus logros, y estar cómodos y eficientes dentro del equipo. Pero los datos de Google indicaron que la seguridad psicológica, más que ninguna otra característica, era la mayor clave para un buen trabajo en equipo. Es decir, no es importante saber QUIÉN está en el grupo sino CÓMO los grupos interaccionan, se estructuran y contribuyen a lograr la meta en común (Mendoza & Liedtke, 2015).

**Imagen 9. Las 5 claves para que un equipo de Google tenga éxito**



**Fuente: Rozovsky (2015).**

Con esta investigación los directivos de recursos humanos entendieron que hay cinco claves para que un grupo tenga éxito. Estas claves se pueden observar en la Imagen 9 y serán explicadas a continuación en orden de importancia. Aunque ya hemos dicho que nos basamos en Rozovsky (2015), para entender este apartado hacemos uso también de Google re:Work Team (n.d.).

## Seguridad psicológica (Psychological Safety)

Este término fue acuñado por la académica Amy C. Edmondson (2006). Hay seguridad psicológica en un equipo cuando los miembros del equipo se sienten seguros de hablar sin ser criticados enfrente de otros. El líder del grupo debe estar seguro de que todos los miembros se sienten cómodos haciendo *brainstorming* enfrente de otros pudiendo comentar cualquier cosa sin sentirse intimidados.

Establecer la seguridad psicológica es complicado, pero tratándose de Google (una empresa tecnológica) aún lo es más. En la entrevista a Rozovsky por el *New York Time Magazine* explica que se ayudó de la experiencia de un trabajador (M. Sakaguchi) el cual, nada más enterarse del nuevo proyecto, se interesó y salió voluntario para colaborar. Sakaguchi propuso a su equipo para ser investigado. Convocó una reunión con su equipo fuera de la oficina, donde les pidió que compartieran algo personal de ellos mismos. Sakaguchi encauzó a Rozovsky hacia la clave de la seguridad psicológica y de las conversaciones emocionales.

Los signos de que el equipo necesita mejorar su seguridad psicológica son: el miedo a pedir o a dar un *feedback* (aunque sea constructivo) o el miedo a presentar ideas divergentes o a preguntar cuestiones simples al grupo.

Aunque en ese momento no lo sabían, la idea de seguridad psicológica ya había aparecido en otras investigaciones previas. En el proyecto Oxígeno (apartado 2.4) que surgió en el año 2008, ya se definía como una característica del líder: ser un buen comunicador (escuchar y compartir información). Los buenos líderes fomentan el diálogo abierto entre los trabajadores y con él mismo, lo que implica que el grupo tenga la libertad para poder hablar de cualquier cosa (la definición de seguridad psicológica).

## Fiabilidad (Dependability)

Es la capacidad que tienen los miembros del equipo en cumplir con sus proyectos o tareas a tiempo y con las exigencias que la empresa requiere. Los miembros tienen la confianza y la certeza de que el miembro que se ofrece o se responsabiliza en hacer algo, realmente lo hace. Además, teniendo integrada la seguridad psicológica entre ellos, se comunican proactivamente informando acerca de retrasos o cambios en la responsabilidad de la tarea.

Hay varios signos de que el equipo necesita mejorar esta habilidad como por ejemplo darse cuenta de que la empresa no tiene una visión con las prioridades del proyecto o no están claras las responsabilidades de cada miembro.

## Estructura y claridad (Structure & Clarity)

Esta característica atañe a todos los miembros del equipo por igual. Estos tienen los roles clave, así como sus planes y metas. El trabajador debe saber cuales son sus expectativas, cual es el proceso para cumplirlas y sus consecuencias. Las metas se deberán establecer tanto individual como en grupo. Google utiliza a menudo OKRs (*Objectives and Key Results*) para ayudar a establecer objetivos a corto y a largo plazo.

Cuando hay una falta de claridad sobre quién tiene la responsabilidad de un proyecto/tarea en concreto o, cuando los procesos para tomar una decisión no son del todo claros; los líderes deben tomar estos actos como signo de que se debe mejorar esta habilidad.

## Significado (Meaning)

Encontrar un propósito por el que trabajar o ser efectivo. Este concepto es esencial para cada empleado pero no tiene por qué ser el mismo para todos ellos. El sentido puede ser tanto familiar (por ayudar a la familia), como financiero (una seguridad económica), por el equipo (por ayudar a que el equipo tenga éxito) o por sí mismo (para sentirse realizado).

Los líderes deben entender y reconocer que todos los miembros tienen un propósito.

## Impacto (Impact)

Todos los miembros saben que su trabajo importante. La persona tiene que ver que su trabajo contribuye a los objetivos que tiene la empresa. Para esta característica Rozovsky se basa en Grant (2008) explicando que hay un juicio subjetivo donde la persona siente que está marcando la diferencia (Google re:Work Team, n.d.).

Estas cinco claves son la base de un equipo efectivo de trabajo en un entorno innovador como es el ámbito tecnológico de Silicon Valley. El líder debe ayudar a crearlas y a favorecerlas para ayudar a que el grupo tenga éxito. Realmente estas cinco características no tienen que ver con la productividad de los empleados pero sí constituyen una serie de elementos muy convenientes para que ésta florezca y aumente dentro del grupo.

Hasta ahora se han revisado tres de los elementos clave vinculados a la relación interpersonal dentro del grupo como son los trabajadores, el líder y las bases del grupo. Corresponde ahora estudiar brevemente el proceso de diseño de los equipos de trabajo. Es en este punto donde el papel del departamento de Recursos Humanos resulta más crucial y se pone de manifiesto el valor estratégico que puede aportar a la empresa.

## 2.8 Diseño de equipos de trabajo

Leigh Thompson explica dentro de su libro *Making the Team: A Guide for Managers* (2016) que un equipo se debe diseñar teniendo en cuenta tres responsabilidades claras que lo envuelvan: definición del objetivo, selección de miembros y gestión del proceso de equipo. “Contrary to popular wisdom, it is more important to have a well-designed team than a team with a good leader” [Al contrario de lo que se suele pensar, es más importante que el equipo esté bien diseñado que un equipo con un buen líder] (Thompson, 2016, pág. 27). A continuación, se van a presentar cada uno de estos tres elementos:

### 1. La definición del objetivo:

El primer paso es determinar las metas que se deben alcanzar. Estos objetivos deben estar motivados por un desafío que estimule a los integrantes del equipo pero a la vez tienen que ser alcanzables. Tanto los miembros como el líder deben entender cómo se va a trabajar en el equipo y el porqué de la creación de este grupo, es decir, cual es su finalidad.

Los objetivos del equipo deben ser claros y simples (definiendo el *qué*). Al mismo tiempo las pautas a alcanzar han de estar bien marcadas (sabiendo el *cómo*). De esa forma el grupo tendrá clara su orientación hacia la meta.

Una vez los directivos han determinado la meta y los objetivos para el proyecto, deben centrarse en seleccionar al equipo de trabajadores que creen una sinergia positiva para obtener buenos resultados durante el proyecto.

## 2. Selección de miembros

Pueden existir dos planteamientos opuestos donde el directivo no tendrá tanta libertad para elegir al equipo. Por un lado, el directivo debe elegir miembros de un departamento en particular, de un rango en particular. Por otro lado, el reclutamiento no viene dado por el líder. Éste no tiene opción de elegir a sus integrantes, sino que viene dado por la estructura departamental que crea dichos equipos (normalmente el departamento de los recursos humanos).

Hay dos errores importantes que se deben evitar al crear un equipo de trabajo. Primero, hacer el equipo demasiado grande en el que se cree un exceso de personal y no se pueda fomentar una buena unión y confianza entre todos. Segundo, hacer un grupo demasiado homogéneo en el que apenas haya integrantes que aporten ideas disruptivas o diferentes al grupo.

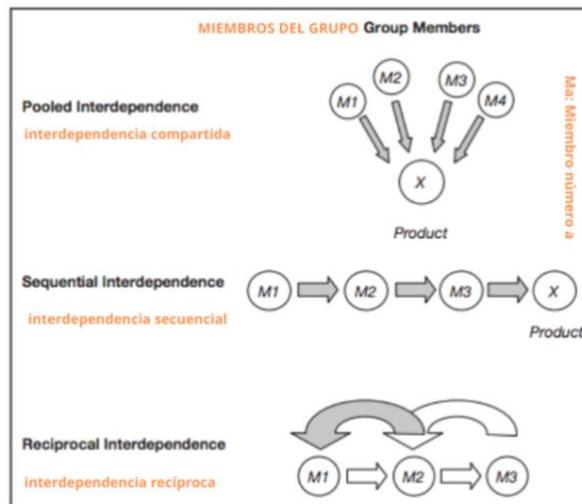
Como se ha estudiado en el apartado 2.2 sobre los rasgos de personalidad y en el 2.3 sobre los roles de Belbin, se deberá estudiar cómo son los miembros (sus rasgos y características individuales) para evaluar los roles que tomarán dentro del equipo. Así como se ha explicado previamente, no conviene tener un grupo demasiado homogéneo.

Tras saber cuáles son los objetivos que se necesitan cumplir para este proyecto y qué miembros van a formar parte de él, se tiene que iniciar el proceso de unión y el aprendizaje de cómo trabajar juntos.

## 3. Proceso

Los miembros del equipo tienden a depender unos de otros, son INTERDEPENDIENTES de una forma u otra. Hay varios tipos de independencia que afectan la forma en que los grupos finalizan sus proyectos. Como se puede ver en la Imagen 10, consideramos tres tipos.

**Imagen 10. Tres tipos de interdependencia entre los miembros de un equipo de trabajo**



*Elaboración propia a partir de Thompson (2016).*

La interdependencia compartida se muestra cuando los miembros del grupo trabajan de forma independiente y finalmente combinan su trabajo. Un ejemplo muy claro es un grupo de corredores (por relevos) donde cada uno hace su mejor marca (lo mejor que pueden) y finalmente todos juntos crean una marca final.

La interdependencia secuencial se basa en la clásica división de trabajo por cadena de montaje. Un ejemplo sería un coche que se va montando pasando por varios empleados que irán trabajando el producto en base a cómo lo haya dejado el anterior.

La interdependencia recíproca es la interdependencia donde se trabaja más este término. Todos los miembros dependen de todos. Por ejemplo, en un departamento de marketing donde se pretende crear una campaña, cada trabajador deberá hacer su trabajo pero todos deberán ayudarse y depender de otros para entender y realizar un trabajo conjunto.

Cuando haya tareas que necesiten de todos los miembros del grupo para ser realizadas, los trabajadores deberán ser conscientes que se necesita una mayor interacción entre ellos para obtener los resultados esperados. (Fan & Gruenfeld, 1998). A mayor cantidad de miembros que interactúen entre ellos, se obtendrán soluciones más rápido y resultados más altos.

LA ESTRUCTURA del equipo hace referencia a cómo y cuanto los procesos del grupo están bien articulados por los líderes de éste y por su empresa. Los grupos más estructurados tienen unos roles y unas rutinas más claras mientras que los grupos con menos, por lo general, se les permite organizarse y asignarse el trabajo de manera más circunstancial, como ellos elijan. Son los líderes y la empresa los que eligen que tipo de estructura necesitan para el proyecto.

Por ejemplo, en la empresa Facebook, los nuevos ingenieros son enseñados para elegir el puesto y lugar donde crean que van a tener más impacto (McCracken, 2015).

LAS NORMAS según Thompson (2016), son expectativas compartidas dentro del grupo que guían el comportamiento de estos. Las normas, así como quién toma el rol negociador, deben aparecer al principio del desarrollo de los grupos.

Las normas, a diferencia que las reglas formales, no están escritas. La diferencia es que las reglas formales son las que hay que cumplir mientras que las normas son expectativas sobre como debería ser un buen comportamiento, es decir, lo que la gente debería hacer. En inglés se define mejor: normas es un *should do* y las reglas formales es un *must do*.

Puede ocurrir que alguna norma se descarte “naturalmente” y/o se cree una norma desfavorable. Una de las mejores formas para contrarrestarlas es introducir normas productivas que se estructuren rápidamente. Pero, ¿Qué pasaría si alguien incumple una norma? Normalmente el primer paso suele ser intentar corregir ese mal comportamiento. Los equipos, por lo general, intentarán persistirán en la actividad “correctiva” durante un largo periodo de tiempo antes de pasar a una medida más drástica (Williams, 1997).

El diseño de un equipo comienza con un objetivo. Equipos que tienen objetivos claros y elevados son los mejores posicionados para tener éxito. La correcta selección de los trabajadores y la intervención en su conexión es también una de las claves en la creación de un equipo. La última de las claves necesarias para el éxito desde el diseño de los equipos es la organización de los procesos. La necesidad de saber cómo debe ser interdependencia entre los miembros. El tamaño óptimo de un equipo equivale al menor número de personas necesarias para realizar una tarea. La estructura y las normas del equipo son esenciales también a la hora de formarlo.

Thompson (2016) defiende la teoría del diseño de equipos antes que el liderazgo para alcanzar el éxito pero, esto es tan solo una teoría. Se puede entender que depende del tipo de empresa la importancia de ambos términos será relativa. Aunque la importancia de una sea mayor que la otra, ambas deben estar presentes en la creación y el desarrollo de los equipos.

Tras haber entendido el diseño de equipos y revisados los tres puntos anteriores se plantea cuál de ellos es más necesario y en qué medida. Para crear una ventaja competitiva sostenible de en el tiempo, los cuatro puntos serán claves para la creación de un equipo de éxito.

## 2.9 Preguntas de investigación

La revisión teórica previa ha servido para entender cuáles son los puntos clave para diseñar un grupo y formalizarlo. Se han detectado cuatro puntos a analizar para el diseño de un equipo. Primero, los integrantes del grupo, para lo cual se ha estudiado el modelo de OCEAN (2.2) y los roles de Belbin (2.3). Segundo, el líder que lo encabeza, y para ello se explicó por una parte dos tipos de liderazgo (2.4) y por otra cuáles son las cualidades del líder (2.5). Tercero, el dinamismo del equipo donde se han visto los diferentes tipos de equipos (2.6) y sus cualidades (2.7). Por último, se analizó el proceso de diseño del grupo por parte de la organización (2.8).

El éxito de un equipo viene dado por la alineación correcta de estos cuatro puntos para que el equipo suponga una ventaja competitiva sostenible dentro de la empresa. Las siguientes tres preguntas de investigación son planeadas para abordar de una forma empírica cómo estos cuatro puntos son afrontados en las empresas y de qué forma.

1. ¿En qué medida son importantes las cualidades individuales para formar parte de un equipo?
2. ¿Cómo consigue un líder crear un sentimiento de unión y confianza entre los miembros del equipo?
3. Una vez formado el grupo, ¿cuáles son las claves para alcanzar los resultados esperados?

# 3 METODOLOGÍA

## 3.1 Justificación de la investigación

Para responder a las preguntas de investigación planteadas en el punto anterior, se ha optado por realizar un estudio cualitativo. Esta metodología permite abordar en profundidad aspectos que no podrían serlo con una metodología cuantitativa. Los datos cualitativos permiten explorar aspectos tales como sentimientos, actitudes o motivaciones (Aaker, Kumar, & Day, 2001). Este tipo de información resulta muy pertinente para nuestro objeto de estudio.

El procedimiento que se siguió constó de dos fases. Primero se llevó a cabo una serie de entrevistas en profundidad a profesionales que se dedican a diseñar y formar grupos de trabajo en diferentes sectores, tanto PYMES como grandes empresas. Después se realizó un análisis cualitativo de la transcripción de las entrevistas mediante la herramienta Atlas.ti para así poder entender qué diferencia hay entre la teoría de diseño de equipos con la experiencia real de los entrevistados, distinguiendo también entre cada tipo de empresa y sector.

A continuación se hace una breve explicación de la metodología empleada. Primero, se presenta la investigación cualitativa. Después, la entrevista en profundidad y por último el análisis cualitativo de los textos mediante la herramienta informática Atlas.ti.

### Investigación cualitativa

Este apartado se ha nutrido de Aaker, Kumar, & Day (2001). La investigación cualitativa se define como un método científico con el que se consiguen datos no numéricos que luego serán interpretados y analizados de una forma rigurosa. Este tipo de investigación se basa en la observación y permite revelar las perspectivas e ideas de los sujetos participantes mediante la recopilación de datos basados en hechos, acontecimientos, actitudes, creencias y opiniones.

La metodología cualitativa puede ser muy útil en estudios en los que las preguntas de investigación podrían ser percibidas por los sujetos como una invasión a su privacidad, o como algo difícil de explicar a través del cuestionario de una encuesta. Una de las técnicas cualitativas es la entrevista en profundidad. En la presente investigación se aplicará esta técnica, por las posibilidades que ofrece de explorar en detalle comportamientos complejos con los protagonistas de la investigación. En nuestro caso, directivos de equipos.

No obstante, conviene tener presente las limitaciones de este método. Este tipo de investigación no permite generalizar los resultados obtenidos, puesto que las muestras con que se suelen trabajar son muy reducidas y carecen de representatividad estadística.

## Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad consiste en una conversación que tiene lugar cara a cara entre el investigador y alguien relevante para el estudio. Hay entrevistas no dirigidas o semiestructuradas y se diferencian por el tipo de guía que el entrevistador sigue (Aaker, Kumar, & Day, 2001).

En las entrevistas no dirigidas, el entrevistador da total libertad para responder dentro de unos temas que él marca previamente.

Las entrevistas semiestructuradas son aquellas en las que el entrevistador tiene que cubrir una amplia serie de temas. Éste será el método empleado en nuestra investigación. El entrevistador decide qué tiempo dedica para cada pregunta, así como también guía un poco al entrevistado en la conversación. Este tipo de entrevista depende mucho de las habilidades del entrevistador porque debe facilitar que se toquen los temas objeto de estudio con la adecuada profundidad. Deberá demostrar su credibilidad y crear una relación/compenetración con el entrevistado en los primeros momentos y, mantener este ambiente durante toda la entrevista.

La entrevista en profundidad permite al entrevistado responder sin ser coaccionado por terceros. El entrevistador suele intervenir un 20% del tiempo de la entrevista y ésta suele durar de unos 45 minutos a 1 hora. Los entrevistados deberán ser seleccionados bajo unos criterios claros (en este trabajo, véase el apartado 3.3) acorde a las preguntas de investigación. Se deberán tratar los temas planteados y así se evitarán las respuestas superficiales (Aaker, Kumar, & Day, 2001).

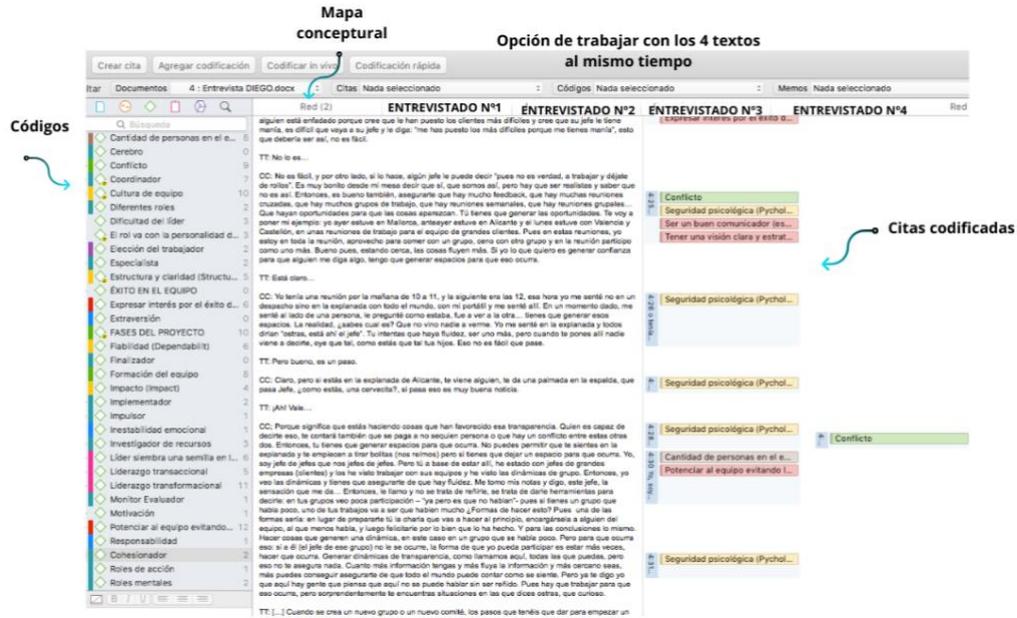
## Análisis cualitativo de los textos mediante la herramienta Atlas.ti

Atlas.ti es un programa informático usado mayoritariamente para el análisis de datos cualitativos. Este programa proporciona herramientas que permiten al investigador localizar y codificar datos normalmente primarios así como texto, imagen, video o audio. Estos contenidos serán evaluados y, permitirán entender la relación que tienen entre ellos. Permite finalmente crear también una serie de redes o mapas mentales a modo visual que ayudan a la explicación de estos datos cualitativos (Atlas.ti, 2019).

En el presente trabajo ha sido utilizada para el análisis cualitativo de las entrevistas transcritas. Primero, se ha hecho una transcripción de las entrevistas en profundidad mediante la herramienta de ofimática Word y, tras convertirlo a un formato PDF, se ha podido importar a esta herramienta, Atlas.ti, para llevar a cabo un análisis

exhaustivo. En la Imagen 11 se puede ver la interfaz de la herramienta. En ella se puede ver a la izquierda los códigos creados, y a la derecha cómo quedan asignados a citas del texto. La aplicación permite trabajar con los 4 documentos al mismo tiempo, aunque por comodidad primero se ha ido trabajando en orden de entrevista y transcripción. Una vez analizados se ha hecho uso de los cuatro conjuntamente para sacar las conclusiones (que aparecerán en los puntos 4 y 5 del TFG) y poder crear mapas conceptuales (llamados “Red” en Atlas.ti) para la explicación de los conceptos y sus conexiones (ver Imagen 16).

**Imagen 11. Captura de pantalla de la aplicación Atlas.ti**

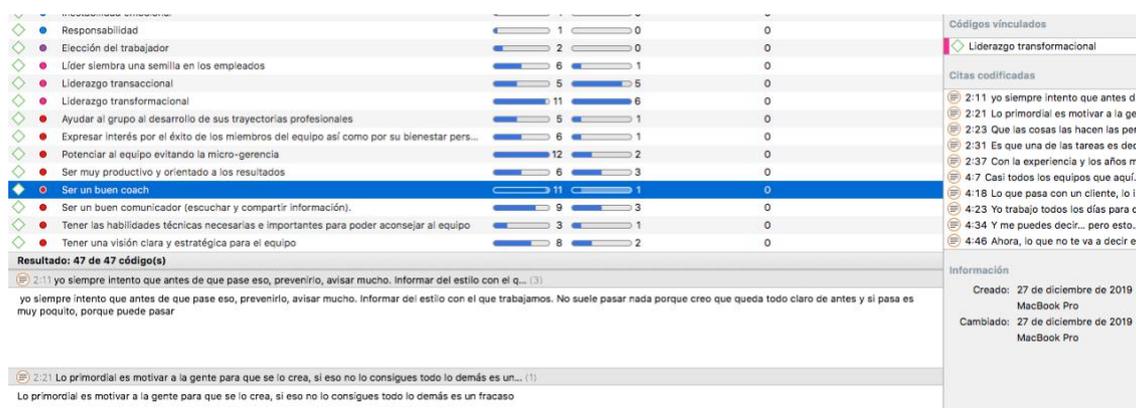


**Fuente: Elaboración propia**

Se han creado una serie de códigos, en concreto 47 (ver Imagen 12), que hacen referencia a palabras o frases clave que han aparecido en el presente trabajo. Los códigos han sido separados por colores según su relación con los conceptos presentados en el marco teórico. Por ejemplo, el color rojo hace referencia a las *Principales características de los directivos efectivos según el proyecto Oxygen de Google*. Una vez obtenidos los códigos y los textos, se ha procedido a su codificación en la que se han obtenido 377 citas de los 4 entrevistas realizadas. Estas citas han servido para justificar varias hipótesis y responder a las preguntas de investigación. También ha sido de gran ayuda la creación de varios mapas conceptuales para explicar mejor y de una forma más clara el análisis de los resultados. En el Anexo 3 (véase 8.3) se pueden ver los 47 códigos empleados y seguidamente en el Anexo 4 (véase 8.4) se ha facilitado una serie de capturas de pantalla donde se observan codificaciones de cada una de las 4 entrevistas.

5 La codificación en este contexto se refiere a la asignación de códigos a citas dentro del texto.

**Imagen 12. Captura de pantalla de la aplicación Atlas.ti dentro del apartado "Códigos"**



**Fuente: Elaboración propia**

## 3.2 Fase piloto

La fase piloto fue una preparación previa para conseguir la fluidez y comodidad, como entrevistadora, convenientes para llevar a cabo las entrevistas en profundidad. Así conseguí familiarizarme con la técnica de la entrevista semiestructurada.

De acuerdo con mi tutor del TFG, decidimos seleccionar una persona de mi entorno familiar que co-fundó una empresa de productos que contribuyen a la alimentación responsable. Fijamos los siguientes objetivos para explorar durante esta entrevista piloto: entender cuales son los motivos que tuvo para emprender en una empresa tan innovadora y arriesgada, cuáles son las motivaciones que tiene sabiendo que es un proyecto muy a futuro y, cuál es la aportación de esta empresa a la sociedad. En el Anexo 2. **Descripción de la Fase Piloto**, se pueden encontrar con más detalle los objetivos planteados, las preguntas de investigación que se concretaron y, las pautas de exploración que se elaboraron para guiar la entrevista.

Esta fase piloto tuvo lugar el 29 de noviembre de 2019, y esta experiencia me permitió:

- Aprender la importancia de las preguntas de investigación.
- Practicar técnicas y frases de confianza con el entrevistado.
- Adaptarme al curso de la conversación y reconducir la entrevista hacia los temas de la investigación.
- Unir los testimonios del entrevistado con las preguntas que quería resolver.
- Reconocer toda la información superficial de la entrevista y seleccionar cual es la adecuada para resolver las preguntas de investigación planteadas.
- Antes de una entrevista, se tienen que tener muy claras, entendidas e interiorizadas las preguntas a plantear.

- El lugar de la entrevista es muy importante. Se necesitará un lugar tranquilo y sin distracciones.
- En cualquier momento puede haber un cambio en la conversación, y por eso hay que tener flexibilidad a la hora de realizar las preguntas.
- Reprimir los comentarios que se me van ocurriendo para no interrumpir el discurso del entrevistado. Tras el análisis de esta fase piloto, se cree conveniente tener un bloc de notas donde se anoten todos los pensamientos, comentarios que surgen durante la entrevista para comentarlos al finalizar el discurso.
- Entender que tengo un ritmo de discurso demasiado acelerado. Se cree necesario tener este punto en mente durante las próximas entrevistas y moderarlo lo máximo posible.

Tras esta fase piloto, se pasó a buscar los posibles informantes para la investigación cualitativa.

### 3.3 Criterios de selección de los entrevistados

Con el fin de comprender mejor las formas de diseño y consolidación de equipos, se optó por buscar directivos que trabajaran en sectores diferentes y en compañías de diferente tamaño. De esa forma se enriquecerían los datos con situaciones de mayor contraste.

Se establecieron 5 criterios de selección para la elección de los entrevistados. El entrevistado debía:

- Dirigir un equipo de trabajo actualmente
- Pertener a un sector diferente (heterogéneo)
- Tener experiencia como trabajador dentro de un equipo
- Tener una formación diferente (heterogéneo)
- Haber tenido o tener responsabilidades dentro de la organización

### 3.4 Elección de los entrevistados

Para facilitar el proceso de selección, se decidió que los entrevistados fueran de un círculo relativamente cercano a la autora del presente trabajo. En algunos casos, el vínculo era de segundo orden (se trataba de una persona amiga de parientes próximos), y en otros había una relación de carácter laboral (la autora había trabajado con el informante previamente). Desde el punto de vista metodológico, esta decisión podría ser cuestionable, dado que entre la autora y algunos

entrevistados había un vínculo previo. No obstante, por razones de orden práctico se optó por esta solución, ya que permitió no alargar demasiado el tiempo de elaboración del TFG.

**Tabla 6. Criterios de selección de entrevistados**

	ENTREVISTADO N°1	ENTREVISTADO N°2	ENTREVISTADO N°3	ENTREVISTADO N°4
Dirigir actualmente un equipo de trabajo	25 PERSONAS	500-600 PERSONAS	7 PERSONAS	DOS GRUPOS: 1º: 8 PERSONAS 2º: 40 VOLUNTARIOS
Pertenecer a un sector diferente	DISEÑO DE PRODUCTO	TELEFONÍA	MARKETING B2B	EDUCACIÓN
Tener experiencia como trabajador dentro de un equipo	DIRECTOR DE PROYECTOS	CONSULTOR	CONSULTOR	EDUCADOR
Tener una formación diferente	INGENIERÍA INDUSTRIAL, MECÁNICA Y DE DISEÑO	TELECOMUNICACIONES + MBA	EMPRESARIAES + DERECHO + CIENCIAS POLÍTICAS	MAGISTERIO
Haber tenido o tener responsabilidades dentro de la organización	SOCIO Y DIRECTOR GENERAL	MANAGER REGIONAL	SOCIO Y DIRECTOR GENERAL	COORDINACIÓN DE UN DEPARTAMENTO

**Fuente: Elaboración propia**

Los cuatro entrevistados debían cumplir todos los criterios para ser seleccionados como fuentes para el estudio. Primero se hizo un análisis de las posibles personas a las que se podía contactar y finalmente se creó la Tabla 6. En esta tabla puede constatarse que el grupo era heterogéneo tanto en formación, como sector y número de trabajadores de la organización en la que trabajan. Para salvaguardar la privacidad, tanto de los entrevistados como de sus empresas, se ha procedido a nombrarlos como *Entrevistado n.º X* siendo X del 1 al 4. El orden se creó en la medida en que las confirmaciones de entrevista llegaron.

## 3.5 Contacto con los entrevistados

Los cuatro entrevistados fueron contactados a través de email. A continuación se muestra un ejemplo del email enviado:

Buenos días XXX.

Soy Mar Comín. Estoy llevando a cabo un TFG (trabajo de fin de grado) sobre el proceso de diseño de equipos de trabajo a través de entrevistas diferentes directivos/as. Tras varios meses investigando sobre este tema en concreto así como en las características y roles de los empleados, he decidido hacer varias entrevistas a personas que en su día a día gestionan equipos de trabajo para los proyecto de la empresa en la que trabajan.

La finalidad es entender como funcionan los equipos dada tu experiencia profesional.

Me gustaría aprovechar este correo para con un poco más de detalle algunas aspectos de la entrevista:

El documento elaborado en este Trabajo de Fin de Grado va a ser publicado en el repositorio de la UPV, y por ello está accesible a cualquier usuario. Por este motivo, en el documento final se evitará cualquier referencia que pudiera menoscabar la confidencialidad, tanto a nivel personal del entrevistado/a, como de su empresa.

La entrevista deberá ser grabada (tan solo la voz) y durará entre 45 minutos y, 1h y 15 minutos.

Se debe tener en cuenta que la entrevista no es periodística, simplemente de investigación. Quiero conocer las perspectivas de personas responsables de un grupo que tienen experiencia en este ámbito.

Me gustaría, si se pudiera, hacer la entrevista la semana que viene. ¿Qué día y a qué hora te viene mejor?

Estaré encantada de atender cualquier duda o consulta que pueda surgirte por participar en esta investigación.

¡Nos vemos pronto y muchas gracias por tu tiempo!

Mar Comín

## 3.6 Entrevistas realizadas

Tras el contacto mediante email con los profesionales, todos aceptaron tener una entrevista esa misma semana. La autora priorizó adaptar la cita a los horarios de los entrevistados para así permitir tener una entrevista presencial y sin interrupciones de ningún tipo. En la Tabla 7 se muestra en qué fechas y cómo se procedió a la entrevista.

**Tabla 7. Fecha de entrevistas**

	FECHA DE LA ENTREVISTA
ENTREVISTADO Nº1	Miércoles, 11 DICIEMBRE 2019
ENTREVISTADO Nº2	Viernes, 13 DICIEMBRE 2019
ENTREVISTADO Nº3	Viernes, 13 DICIEMBRE 2019
ENTREVISTADO Nº4	Jueves, 12 DICIEMBRE 2019

**Fuente: Elaboración propia**

## 3.7 Pautas de Exploración o Guion

Las preguntas de exploración sirven como apoyo para la consecución de la entrevista en profundidad. El siguiente guion ha sido redactado basándose en las preguntas de investigación.

### **HISTORIA PERSONAL**

1. ¿Cómo has llegado hasta donde estás ahora? (*Cargo, perfil profesional, intereses...*)

### **1ª PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

2. (*A- Empresa pequeña*) Cuando contratáis a alguien, ¿tenéis en cuenta si la personalidad de la persona casa con los trabajadores actuales?

*(B- Empresa grande)* Cuando llega alguien nuevo al equipo, ¿Tenéis en cuenta si la personalidad de la persona casa con los trabajadores actuales?

3. ¿Soléis analizar los comportamientos de los trabajadores durante las reuniones de proyecto, los trabajos, etc. para así saber con quien casa más?
4. ¿Crees que tus trabajadores toman roles por ellos mismos o eres tú el que los define y los asigna?

### **2ª PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

5. Cuando empezáis un nuevo proyecto y seleccionáis a los integrantes del equipo, ¿Tenéis en cuenta que estos se conozcan y hayan trabajado juntos previamente?
6. En los equipos, ¿existe confianza dentro los grupos de trabajo? ¿Crees que unos trabajadores mandan o lideran más que otros? ¿Crees que se sienten cómodos o por el contrario se ven coaccionados a la hora de aportar ideas?
7. ¿Cuál es tu relación con los empleados? ¿Realizáis dinámicas juntos? ¿Os conocéis fuera del trabajo?

### **3ª PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

8. ¿Cuáles son los pasos que sigues para crear un equipo de cero para un nuevo proyecto?
9. Cuando se produce un conflicto dentro del equipo, ¿Cómo conseguís encauzarlo? ¿Qué crees que se obtiene tras un conflicto a nivel de trabajo en equipo?

### **CONCLUSIÓN GLOBAL**

10. ¿Como definirías en 3 características a tu mejor experiencia de trabajo en equipo?
11. ¿Estás a gusto con tu equipo? Si pudieras cambiar una cosa del equipo, ¿Qué cambiarías? ¿Cómo preferirías que fueran como grupo?

# 4 RESULTADOS

## 4.1 Datos generales

Tras diseñar las preguntas de investigación (véase 2.9) y preparar un guion exploratorio acorde a la metodología de entrevista semiestructurada, se realizaron entrevistas a 4 directivos de diferentes sectores. Una vez realizadas las 4 entrevistas, se procedió a su transcripción para después hacer un análisis de sus textos mediante el software Atlas.ti.

En la Tabla 8 se encuentra un esquema a modo de resumen de la duración de cada entrevista así como la cantidad de páginas que se transcribieron de cada una.

**Tabla 8. Duración de las entrevistas y número de páginas transcritas**

ENTREVISTAS	DURACIÓN	Nº DE PÁGINAS TRANSCRITAS
ENTREVISTADO Nº1	46:13	9
ENTREVISTADO Nº2	58:16	15
ENTREVISTADO Nº3	37:24	8
ENTREVISTADO Nº4	41:09	8

**Fuente: Elaboración propia**

En el análisis exhaustivo de los textos mediante la aplicación Atlas.ti, se han empleado una serie de códigos, en total 47, que han sido asignadas a diferentes citas, con un total de 377 citas.

A continuación se van a presentar los resultados del análisis, estructurados según las tres preguntas de investigación.

## 4.2 La importancia de las cualidades individuales para formar parte de un equipo

Dentro del equipo se van a diferenciar dos tipos de miembros, en función de si se tiene o no autoridad. En este punto se va a analizar primero las cualidades individuales de los empleados sin autoridad dentro del grupo y cómo esto afecta a la formación del equipo. En el siguiente apartado se analizará la importancia de las cualidades individuales necesarias de un líder para que éste pueda realizar su función dentro del equipo.

En las entrevistas se ha afirmado que en la elección del trabajador, primero, se tendrá en cuenta sus capacidades profesionales y después se atenderá a sus cualidades personales para calificarlo como válido en la empresa:

*Bueno, lo que miramos es el perfil profesional que tiene esa persona, la experiencia, la formación y el tiempo de trabajo que han realizado [...], eso (las cualidades de una persona) nos sirve para validar a una persona, el carisma o la personalidad que tiene. [Entrevistado nº1].*

Las cualidades individuales de una persona no son la característica principal para la elección de un nuevo trabajador pero sí es un requisito indispensable. El Entrevistado nº4 destaca que dentro de las cualidades de una persona y para esta poder ser elegida dentro el equipo, debe tener el mismo “Significado” que los ya miembros integrantes del mismo:

*[...]en realidad siempre buscamos a alguien que vaya en línea con la identidad de Misión, Visión y Valores [Entrevistado nº4].*

*Quizá los valores no estaban tan escritos pero sí que era un poco por intuición, para nosotros era importante que encajase con nuestra forma de trabajar y de atender a los clientes. Como somos una empresa de servicios, va muy relacionada dentro en la forma de trabajar y fuera en la atención a los clientes. [Entrevistado nº3].*

Se ha querido estudiar, también, la asignación de roles según la personalidad del trabajador. Ante ello, se razona:

*Ese tipo de roles creo que no se asignan, sino que van en la personalidad de cada uno. Alguien que quiera ser protagonista, tiende a serlo y bueno... hay que saber estar con las personas, con sus caracteres, con sus egos y sus cosas. [Entrevistado nº4].*

*[...] si hay dos o tres personas que tengan un perfil semejante, y que sean multitarea, pues entre ellos van escogiendo sus roles [Entrevistado nº1].*

*Sí, la gente va tomando roles. Se ve más claro en empresas más grandes, más que en esta que somos un equipo muy pequeño [...] Más que roles hay caracteres diferentes. [Entrevistado nº3].*

*Pero hay diferentes perfiles que son capaces de adoptar más roles, me refiero, gente con más experiencia o multitarea con capacidades técnicas y además llevar la relación con clientes y también hay gente que es mucho más orientada a unas tareas concretas, gente con un perfil más técnico, ¿no? y alguno con un perfil un poco más comercial. [Entrevistado nº1].*

Con estas aclaraciones, se puede asumir que son los trabajadores los que poco a poco van asumiendo los roles. También se comenta que un trabajador puede asumir más de un rol según las características que esta persona tenga pero también, habrá otros que tan solo puedan asumir un rol concreto.

Los líderes deben tener la capacidad de conocer a sus trabajadores y sus cualidades así como saber que roles asume cada uno. Una vez asignados los roles y con ello las tareas que cada uno debe realizar, cada trabajador debe saber cual es su rol y qué se espera de ellos.

*puede ser que todos se lleven bien, que todos tengan claro su papel en el grupo, que todos lleven un ritmo parecido de trabajo, que todos sean más o menos igual de exigentes... que todos sepan cual es su labor en el grupo. [Entrevistado nº1].*

*Que cada uno tenga buenas aptitudes para desarrollar su carrera, o sea que sea bueno haciendo lo que hace, esa persona debe tener claro que eso es en lo que es bueno y es lo que tiene que hacer en el grupo. Cuando hay campos que no están bien definidos, que varias personas pueden hacer la misma tarea y alguno tiene más capacidades que otro... ahí empiezan a surgir los conflictos. [Entrevistado nº1].*

Aunque los roles son asumidos por las personas, las tareas a realizar por esos roles son asignados por sus líderes, según explica el Entrevistado nº3, ya que es el líder quien conoce a la persona. El líder tiene una visión clara y estratégica del equipo y su misión es saber que trabajadores están cualificados para según que tareas porque serán más productivos en ellas. Por otro lado, los líderes también deben ayudar al desarrollo del grupo. El Entrevistado nº3 también habla de sacarlos de su zona de confort.

*Roles de tareas enfocados a dos cosas: uno a poder realizar cosas que le resulten más fáciles, donde tenga más habilidad para hacer ciertas cosas y alinear las tareas con las personas en caso de una dirección de proyecto, una interlocución con cliente o pasar a un área más comercial.... Entonces, al ver que tiene esas habilidades, creo que le va a resultar más fácil y al final va a ser más productivo para la empresa; y en otros casos es impulsar a la gente a salir en su zona de confort, es decir, es todo lo contrario. Es poner a las personas en una situación que a lo mejor no se esperan. Dando clase, en una charla, enfrentando un cliente, hablando por teléfono porque se que puede y que tiene que dar ese paso aunque no se encuentren demasiado cómodos. [...] Porque creo que esas capacidades se entrenan. [Entrevistado nº3].*

Hay una frase que define a la perfección una de las etapas según Thompson en la creación de un equipo: el conflicto. Así lo ve el Entrevistado nº4:

*Los conflictos son inherentes a las personas, si hay personas, y sociedad y si interactuamos unos con otros, siempre va a haber conflicto [Entrevistado nº4].*

El conflicto aparece cuando dos personas interactúan entre ellas y no son capaces de llegar a un acuerdo. Éste puede darse por varios factores pero sobre todo porque entre ellos no se conocen a la perfección y hay malentendidos:

*[...] Suele haber roces entre parejas de personas. [...] Puede ser que... a nivel personal sean muy diferentes y a nivel profesional sean muy parecidos. Parece que el conflicto surge de que, aunque técnicamente deberían ser capaces de solucionar el problema, cada uno tiene un enfoque muy diferente, ¿no?. Y es lo que te decía... cuando los proyectos son muy exigentes, en plazo, por ejemplo, hay gente que es muy buena para unas cosas pero tienen que llevar su ritmo, no? Y hay veces que... que ese ritmo no es suficiente. [...] Hay quien le es difícil prescindir de la calidad cuando tienes prisa y hay gente que en su trabajo es tan exigente que aun con poco tiempo, quiere llegar a unos niveles de calidad que el proyecto no permite [Entrevistado nº1].*

Recordando la Imagen 3 sobre las relaciones de conexión entre los roles de equipo de Belbin, podemos ver que hay una conexión entre los roles *Impulsor* y *Monitor Evaluador* que también ha surgido en una de las entrevistas. Recordemos que la conexión de ambos roles era “puede tener fricción con”. Como bien se explica en la transcripción, el primero *-Impulsor-* preferirá alcanzar el tiempo estipulado prescindiendo de la calidad; mientras que el seguro *-Monitor Evaluador-* exige unos niveles de calidad independientemente del tiempo estipulado (calidad antes que tiempo). En el punto 2.3, se menciona que esta fricción puede llevar a un conflicto entre ambos que el líder deberá ayudar a resolver.

Un factor que previamente no se había tenido en cuenta pero que es necesario recalcar en este análisis de los resultados es la importancia de la jerarquía interna del equipo. Siempre habrá un directivo que lidere todos los equipos pero dentro de ellos suele haber otro trabajador que ha sido delegado por el directivo (aunque técnicamente tenga el mismo rango que los demás) para coordinar y motivar al equipo en ausencia del éste. Muchos de los entrevistados hablan del rol de coordinador:

*Hay varios delegados dentro del departamento: uno de primaria, otro de secundaria, otro que se encarga de la ONG... donde están representadas todas las partes [...] [Entrevistado nº4]*

*Cuando se monta un equipo de trabajo pero yo no estoy en él, no puedo hacer nada. Pero sí que tienes que haber creado una cultura de tipos de reuniones, y yo me giro y sé que se hará igual que las que hago yo. Que habrá un líder, que habrá una agenda, que habrá una reunión... Si no has*

*conseguido la cultura de que haya todo esto, cuando tu te giras “Ay pues llevamos 6 horas reunidos” o “Ay pues esto se nos ha olvidado” [Entrevistado n°2].*

*El coordinar del grupo es el que tiene que exigirle cuentas y luego una vez entre todos, buscar las soluciones. [Entrevistado n°1].*

Con estas citas se pueden concluir dos cosas: primero, la importancia de que el líder debe crear una cultura de trabajo clara (este tema se tratará más tarde) y segundo, en todos los grupos debe haber una persona que tome el rol de coordinador, ya sea asumido por ella misma o asignado por el directivo según sus características y, entonces, éste cambiará según el proyecto.

Una vez analizadas las cualidades individuales de los integrantes del grupo, cabe estudiar también cuáles son las cualidades del líder para que este consiga aprovechar sus cualidades y de sus empleados para que pueda crearse una ventaja competitiva.

Tras estudiar durante el presente trabajo las cualidades del líder según el proyecto Oxygen (véase 2.5), se han detectado varios de estos atributos en los directivos entrevistados. Algunos ejemplos de esto son mostrados a continuación.

En todas las entrevistas se manifiestan muchos de estos atributos, como por ejemplo, en la siguiente cita podemos encontrar: cómo potenciar al equipo evitando la micro-gerencia, cómo ser un buen comunicador (escuchar y compartir información) y la necesidad de tener las habilidades técnicas necesarias e importantes para poder aconsejar al equipo

*Yo tengo la suerte de trabajar con equipos muy grandes, de unas 600 personas. Me reúno con ellos por bloques y esa dinámica [otra comentada anteriormente] no la puedo hacer. Pero esa dinámica la impulso, en mis equipos hay unas disciplinas de reunión obligatorias. Todos los jefes de los equipos que yo dirijo tienen que reunirse con los miembros de su equipo individualmente, una vez a la semana, esto es obligatorio y además una reunión grupal de ese equipo al menos una vez a la semana también. Eso hace que se generen una serie de dinámicas que hacen que las cosas vayan más ordenadamente. A veces genera rechazo porque obliga a organizar reuniones, levantar actas... puede verse como una pérdida de tiempo, pero yo creo que ese no es tu tiempo, es tu trabajo. Ese es el trabajo de un jefe. Entonces, en las últimas reuniones de abajo, es decir, en la reunión individual o grupal, ahí es donde cada mando tiene que hacer lo que tú estás diciendo. Yo no lo puedo ejecutar [Entrevistado n°2].*

*[...] las reuniones las tengo muy marcadas. Mando dos o tres días antes la orden del día. Seguimos el sistema de calidad. Durante todo el año hay faena y nos la repartimos bien [Entrevistado n°4].*

*Nosotros llevamos 6 años como empresa, en la primera parte de la empresa éramos muy ONG, o sea la calidad primaba por encima pero ahora nos hemos dado cuenta como empresa que tiene que haber un equilibrio. Tiene que haber también una rentabilidad; si no, no se le puede pagar a la gente [Entrevistado n°3]*

Otra cualidad primordial en un líder es ser un buen coach así como Expresar interés por el éxito de los miembros del equipo así como por su bienestar personal, ellos deben ser los primeros que sepan que las personas son la ventaja competitiva de las empresas porque eso es lo que los hace únicos.

*Lo primordial es motivar a la gente para que se lo crea, si eso no lo consigues todo lo demás es un fracaso. Cuando yo fui director de primaria sacamos un proyecto que era un musical, lo propuse yo y es una experiencia de éxito, llevamos ya 10 años. El primer año costó el decir: esto tiene que ser una rueda, que la gente se lo crea. ¿Qué es lo importante? Que las cosas las hacen las personas, las personas cuando se hace equipo, ¿no? Las personas que lideren el proyecto deben saber hacer equipo, que es lo contrario de mandar [Entrevistado n°4]*

*Ahora, lo que no te va a decir es: no me lo contó, no me lo explicó, no me dijo qué criterio se tomaría para ver quienes se quedan, no me lo dijo con dulzura, no me dio tiempo, no me avisó... Esta parte tienes que trabajarla muy bien [Entrevistado n°2].*

*Es que una de las tareas del jefe el dedicar tiempo, tiempo a estar con la gente y a acompañar, saber que aunque digas esto, estoy ahí cuando hace falta... Al final lo que yo quiero es que la gente entienda que lo hacemos con el máximo cariño [...] [Entrevistado n°4].*

Concluyendo, las cualidades individuales del trabajador para formar un equipo son importantes en la medida en que los líderes sepan entenderlas y procesarlas, para que éstas acompañen a la productividad del trabajador y vayan paralelas a él. Tanto el líder como los compañeros deberán aprender a entrelazar esas cualidades con las de sus compañeros para forjar buenas relaciones y así, crear una ventaja competitiva.

## 4.3 Creación de sentimiento de unión y confianza entre los miembros del equipo

Como ya se ha comentado anteriormente, el líder tiene un gran peso en la formación del grupo. Es el líder, junto al departamento de recursos humanos, los que deberían conocer a la perfección a sus empleados. Durante las entrevistas realizadas, los

directivos coinciden en que es el líder el que tiene que ayudar a crear el sentimiento de unión y confianza:

*Que las cosas las hacen las personas, las personas cuando se hace equipo, ¿no? Las personas que lideren el proyecto deben saber hacer equipo, que es lo contrario de mandar. Aunque yo soy el coordinador, si yo hubiera "ordenado" hacer las cosas porque soy el director, nadie me seguiría. La gente te sigue por lo que ven que tú eres y se creen lo que tú haces. Si lo que dices y lo que haces va de la mano, entonces conseguirás que haya gente que se una a lo que tu propones. En todos los ámbitos de la vida, en realidad. Pues eso, en realidad... cuando hacen lo que dicen, entonces: yo detrás de ti, a donde sea [Entrevistado nº4].*

El líder es el primero que debe dar ejemplo en todo tipo de situaciones. Son ellos los que deben favorecer que el equipo sepa qué es lo que hay que hacer, de qué forma y porqué. Debe motivar al resto del grupo para que estos vean que realmente lo que dice y lo que hace está en sintonía, es el primero que debe creer en el proyecto.

Cuando se habla del término *seguridad psicológica*, se habla de confianza y comodidad, esa seguridad se tiene que ver representada a la hora de hablar y de expresarse enfrente del grupo. El líder debe crear un ambiente de transparencia y comodidad para que los empleados se sientan con la capacidad de hablar con total libertad sobre lo que piensan y lo que sienten.

*Si quieres que la gente sea transparente hacia ti, tienes que serlo hacia abajo [jerárquicamente hablando]. Tienes que favorecer, que las cosas se conozcan, que la información fluya. Si tú generas cultura de transparencia, la gente te acaba contando las cosas con transparencia [Entrevistado nº2].*

*Cuando ves que se levantan para aplaudir a alguien, o que alguien se emociona. No puedes pensar que lo has hecho tú. Tú tienes que poner el horno a cierta temperatura, pero el horno lo cocinan ellos. Tú creas el entorno, cuando lo generas ves que sale un plato extraordinario [Entrevistado nº2].*

El líder debe entender que sin las personas, ellos no son nada. Las personas tendrán su forma de actuar, pero es el líder el que debe crear una cultura donde todos, como indica el Entrevistado nº 2, sean transparentes y faciliten que la información fluya, sin olvidar que el último paso tienen que hacerlo ellos. Es decir, el líder debe proporcionar las herramientas para que, en este caso, haya seguridad psicológica y sus empleados puedan hablar abiertamente y sentirse cómodos con ello.

En este apartado se trata también la importancia de las 5 claves para que un equipo tenga el éxito del que se ha hablado durante todo el trabajo. Primero la seguridad psicológica como punto clave y necesario en todo equipo para que éste sea una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

*Un grupo tiene que tener gente que sea capaz de animar, que tenga su chispa y a partir de ahí ir acumulando experiencias juntos, no tener miedo a tener nuevas experiencias porque siempre ampliará el bagaje [Entrevistado n°4].*

*Yo tenía una reunión por la mañana de 10 a 11, y la siguiente era a las 12. Esa hora yo me senté no en un despacho, sino en la explanada con todo el mundo, cogí mi portátil y me senté allí. En un momento dado, me senté al lado de una persona, le pregunté cómo estaba, después fui a ver a otra... tienes que generar esos espacios. La realidad, ¿sabes cual es? Que no vino nadie a verme. Yo me senté en la explanada y todos dirían "ostras, está ahí el jefe". Tú intentas que haya fluidez, ser uno más, pero cuando te pones allí nadie viene a decirte: "oye, ¿qué tal? ¿cómo estás? ¿qué tal tus hijos?" Eso no es fácil que pase. [...] Claro, pero si estás en la explanada de Alicante, te viene alguien, te da una palmada en la espalda, "¿qué pasa Jefe? ¿Cómo estás, una cervecita?" Si pasa eso es muy buena noticia. Porque significa que estás haciendo cosas que han favorecido esa transparencia. Quien es capaz de decirte eso, te contará también qué se paga a no sé quien persona, o que hay un conflicto entre estas otras dos. Entonces, tú tienes que generar espacios para que ocurra [Entrevistado n°2].*

*A veces... incluso les pido que me molesten más de lo que me molestan, porque a veces "ser el jefe" corta un poco a la hora de pedir cosas, que me pidan ayuda o que les explique algo [Entrevistado n°1].*

Todos concluyen que crear esa seguridad que una a todos los empleados y que les ayude a poder confiar los unos en los otros y sentirse cómodos a la hora de hablar o decir lo que piensan es difícil. Muchas veces la tarea del líder es provocar que ocurran situaciones donde esto pueda suceder, es decir, donde los empleados puedan hablar, pero sobre todo, hablar porque quieren y porque se sienten cómodos. Estas dinámicas serán útiles para reducir el conflicto ya que los trabajadores tendrán más posibilidades de mostrar lo que piensan.

*Yo trabajo todos los días para que ocurra como tú dices, para que haya transparencia total y confianza total. Pero sé que no lo consigo y si no, sería un ciego. Yo sé que hay gente que no se atreve a decir ciertas cosas y entonces tienes que favorecer que ocurra. Yo trabajo todos los días para favorecerlo. Y tengo mandos intermedios que lo favorecen mucho y lo veo. También tengo mandos intermedios que lo favorecen poco y gente a la que le cuesta más [Entrevistado n°2].*

Otra de las claves para el éxito del equipo según el proyecto Aristóteles es la fiabilidad. Los entrevistados comentan la fiabilidad como un compromiso para con los compañeros y la empresa.

*Hoy en día lo que más cuesta es el compromiso. Que se comprometa de verdad, no de boquilla. [...], cuando ves que los demás se comprometen es*

*muy bonito, y me gusta mucho tener esa sensibilidad que pueda ayudar en momentos críticos con ellos [Entrevistado n°4].*

*[...] aunque procuramos no salir del horario... pero a todos nos da mucha tranquilidad que si hace falta algo o descuelgas el teléfono o envías un mensaje, te van a contestar. Da mucha seguridad. Confianza y seguridad [Entrevistado n°3].*

*Todos sabemos que aquí hay un problema, vamos a arroparle, “oye pues mira vete a casa, esta tarde no vengas, descansa”... “oye, vamos a quitarte tareas”, “los compañeros te van a ayudar con tus clientes, esta semana te quedas en la oficina tranquilo” y los compañeros lo hacen encantados [Entrevistado n°2].*

La tercera clave trata sobre una estructura y una claridad dentro del grupo, es decir, cada uno sabe cual es su rol y las tareas que le son adjuntas. El trabajador debe saber cuales son sus expectativas, cual es el proceso para cumplirlas y sus consecuencias.

*Las personas tienen que saber qué tienen que hacer y qué se espera de ellas [Entrevistado n°3].*

Los trabajadores tienen que saber cual es la estructura y saber qué hacer en cada momento, pero, para que esto ocurra, es muy necesaria la figura del líder que es la que les enseña la forma de hacerlo.

*Entonces fíjate, este despacho es un despacho/sala de reuniones. Aquí no se viene a hablar con el jefe, aquí se viene a trabajar con el jefe y mi silla se sienta aquí e incluso la forma de la mesa la he puesto para que le gente perciba que esto es así. Cuando yo estoy de viaje, esto es una sala de trabajo. Cualquiera pueda entrar en mi sala para reunirse. Y me puedes decir... pero esto no pasa nada. Sí, pero significa más cosas: Significa que puedes entrar a la mesa y es parte de tu forma de trabajar [Entrevistado n°2].*

Esta tercera clave tiene una mayor importancia cuando las empresas son mucho más grandes.

*Pero lo que sí que es importante es: hora fijada, duración, personas asistentes, personas no asistentes, y cuáles son los outputs de la reunión, la entrega, que ganamos todos [Entrevistado n°2].*

La cuarta clave es el significado, es decir, el porqué de hacer este trabajo y no cualquier otro. Como se ha comentado en el marco teórico, esto puede ser un significado tan solo económico pero también de superación personal, familiar... Algunos de los directivos dan su opinión sobre cuál debería ser el “Significado” ideal para los trabajadores.

*[...] en realidad siempre buscamos a alguien que vaya en línea con la identidad de “Misión, Visión y Valores” [Entrevistado n°4].*

*Dentro de 10 años, yo espero que cuando este jubilado alguien diga: que gran jefe fue Entrevistado nº2, fue un gran profesional y aprendí un montón con él [Entrevistado nº2].*

*Es que eso se nota... ¿no? quienes entran, lo disfrutan, saben ser uno más con la gente joven, un no mirar por encima que nada, sino ser uno más [Entrevistado nº4].*

Aunque la teoría del proyecto Aristóteles dice que lo importante es que la persona se mueva por algo, independientemente de cuáles sean sus motivaciones. En algunos tipos de empresas, prefieren que la motivación sea alineada a la Misión y Visión de la empresa, que realmente se motiven gracias al equipo que forman, más que por una motivación económica.

Por último, la clave número 5 es el impacto que los trabajadores sienten que tienen para con la empresa. Cómo afecta su trabajo y en qué medida al proyecto final. Los trabajadores deben sentir que su trabajo sí influye en una forma positiva para el resultado concluyente.

*Mantener a los empleados informados sobre como va el sector, la empresa... Y reconocimiento de los que mejor han trabajado. En las reuniones semestrales quiero que [mis trabajadores] piensen: se preparan con cariño, ha sido con muchos temas anticipados, puedo participar, se ha tenido en cuenta las personas. Con acciones que transmitan valores que quieras que se queden impregnados. Hay que tratarles con cariño, y que ellos digan: "oye, soy importante". Entonces tú tienes que hacer cosas que generen que tu grupo tengan valores e historias comunes, y eso requiere esfuerzo de los managers [Entrevistado nº2].*

*Luego sabes que una vez al mes: el gerente se junta con sus jefes y 40/50 personas que hacen la reunión general de gerencia en la que se hablan cosas de más nivel. Se comparte cómo va la empresa, cómo va la gerencia, si hay alguna novedad estratégica, cambios que ha habido en la empresa. [...] Mantener a los empleados informados sobre como va el sector, la empresa... Y reconocimiento de los que mejor han trabajado [Entrevistado nº2].*

*Al final de cada año se evalúan los objetivos de cada uno de ellos, pero a nivel más bajo, en cada uno de los proyectos, no hay una evaluación en sí, pero sí que la gente es muy responsable y está muy involucrada en los proyectos y los siente como suyos, sobre todo los gestores de proyectos. Bueno, a nivel personal, creo que eso les reporta suficiente tranquilidad y suficiente alegría saber que cada uno ha hecho su proyecto bien hecho [Entrevistado nº1].*

Para crear un sentimiento de unión y confianza entre los miembros del equipo es necesaria la ayuda del líder. Este debe generar dinámicas (con el refuerzo de sus ayudantes de dirección), es decir, debe hacer que las cosas pasen. Aunque esto no

asegure que las personas se sientan más cómodas, siempre será un paso hacia delante en la creación de una cultura organizativa fuerte. Esto aportará también a los trabajadores un sentimiento de pertenencia, la cualidad de “Impacto” de la que trata el proyecto Aristóteles.

## 4.4 Algunas claves para alcanzar los resultados esperados

Para poner un proyecto en marcha se deben definir bien cuales van a ser los objetivos, las tareas, los roles, las normas y la estructura del equipo. De otra manera, puede que no se llegue a los resultados esperados.

Los entrevistados definen cuales son los pasos a seguir o las labores claras para empezar un proyecto:

*Con una serie de tareas, con un plazo, en unas horas y en sistema de gestión. Todos los proyectos van con una planificación. La segunda cosa es un seguimiento, semanales de esos proyectos y cómo las personas están funcionando. Nos apoyamos mucho en metodologías ágiles, agile. Eso hace que tengas esas revisiones con el equipo, veas cómo va yendo y también tengas un feedback con el cliente; y eso ayuda mucho a que no se creen esos problemas. Entonces... planificación, seguimiento y esas dos [ideas] hacen básicamente que no haya excesivos conflictos [Entrevistado n°3].*

*En mi equipo, intento que uno de los valores sea la planificación del trabajo. Entonces, para planificar el trabajo, me siento contigo y te digo cuales son los planes para esta semana, si tu trabajo es muy abstracto es muy difícil pero si tú estás en un equipo con proyecto y me dices: a principio de semana la idea es juntarme con estos para X, hacer esto otro... ¿Cuáles van a ser lo entregables? [...] Te pones unos planes con unos planes, unos entregables, y la semana siguiente veremos qué planes hemos hecho. No se trata de decir por qué no lo has hecho sino al revés, cómo te ha ido la semana, qué has podido hacer, en qué tienes que mejorar, qué parte de la programación se podría cambiar? [Entrevistado n°2].*

Los empleados no tienen por qué saber cómo se trabaja dentro de una empresa; ahí aparece el papel de los directivos/líderes que son los que guían a estos para crear una cultura donde todos sepan su lugar, qué hacer y cómo hacerlo. Así lo explica uno de los entrevistados:

*[...] pues yo siempre intento que antes de que pase eso, prevenirlo, avisar mucho. Informar del estilo con el que trabajamos.*

*Entonces, los jefes tenemos que montar procesos que digan cómo tienes que trabajar y, los empleados tienen que asumírselos y una vez aprendidos, si consideran que tienen que modificarlos, pues ir modificándolos. Tu tienes*

*una forma de trabajar, montas procesos y luego herramientas de aseguramiento: algo que asegure que todos los jueves se compruebe que el proceso X ha cumplido los objetivos [Entrevistado n°2].*

El entrevistado n°2 comenta la diferenciación de dos tipos de “esqueletos” o estructuras para las reuniones: formales e informales. Los formales son las reuniones o comités que se crean cuando surge un nuevo proyecto y, las informales son todas aquellas reuniones que surgen a lo largo del día para solucionar cualquier problema momentáneo.

*Entonces, tenemos un esqueleto de reuniones formales, una serie de comités que les llamamos formales, y luego se trata de que cuando de un comité sale un proyecto se genera un grupo de trabajo y hay que tener una cultura. Nosotros tenemos un método de trabajo y utilizamos la metodología Agile [Entrevistado n°2].*

Aparece en este último comentario la metodología Agile. Si nos fijamos, este entrevistado está a cargo de más de 500 personas, pero también se mencionó esta metodología por parte del entrevistado n°3, que es directivo de solo 8 personas. Recordamos lo que dijo: *Nos apoyamos mucho en metodologías ágiles, agile. Eso hace que tengas esas revisiones con el equipo veas como va yendo y también tengas un feedback con el cliente y eso ayuda mucho a que no se creen esos problemas [Entrevistado n°3].* Esto habla mucho de la metodología Agile y cómo es, o puede llegar a ser, útil para varios tipos de empresas completamente diferentes: una gran empresa de telefonía y una empresa de menos de 10 empleados.

Durante las entrevistas, surgió el tema del número adecuado de personas en el equipo y la importancia que tiene. Uno de los requisitos indispensables para hacer las entrevistas era la cantidad de personas que dirigían actualmente cada uno de los directivos. Se precisaba que esta cantidad fuera heterogénea para así poder conocer distintos puntos de vista.

*Es que tenemos la suerte de ser un grupo pequeño y muy bien avenida. Si en vez de 8, creciésemos a 15 pasaría todo lo que me estás diciendo [la confianza y seguridad dentro de un equipo]. Tendríamos que emplearnos de una forma más consciente en construir ese equipo. Es que ha habido gente que ha pasado por aquí y se ha ido. Que ha estado bien pero no ha acabado de encajar en este core. Es que un core con 7/8 es fácil [Entrevistado n°3].*

El entrevistado n°3 comenta que en un pequeño equipo es mucho más fácil implementar o crear esa cultura y conseguir que todos los empleados estén asociados y en sintonía con la empresa y con las directrices.

*Bueno, eso son cosas que se hacen en equipos pequeños. Yo tengo la suerte de trabajar con equipos muy grandes, de unas 600 personas. Me reúno con ellos por bloques y esa dinámica no la puedo hacer [Entrevistado n°2].*

El entrevistado n°2 sabe cuáles son las limitaciones de tener un grupo de más de 500 personas. Él, como directivo, no puede llegar a todos materialmente pero por eso, como declara en textos anteriores, ha creado esa cultura y ese ambiente de trabajo donde todos los gerentes a su cargo tendrán unas directrices claras de: cómo crear cultura, y cómo llegar a los empleados de una forma más cercana y en un ambiente de confianza.

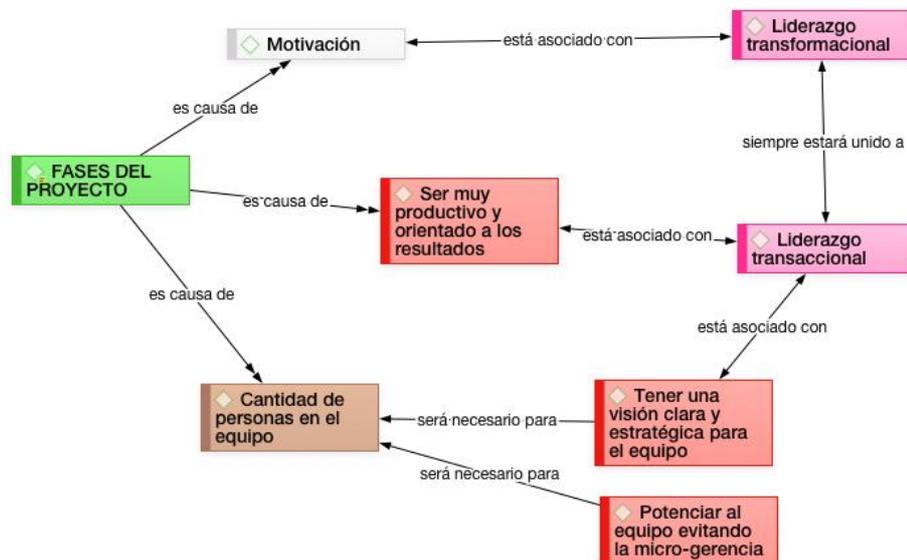
*Nosotros no somos muchos, entonces tampoco tenemos a muchos que tengan perfiles semejantes en el mismo grupo de trabajo [Entrevistado n°1].*

Durante la conversación con el entrevistado n°4 surgió el tema del conflicto, cuando le pregunté si en su equipo del departamento había conflictos, contestó:

*Dentro del equipo no, porque somos solo 8 personas. [...] Donde sí que me fijo es en el grupo grande... ampliado, en el de voluntarios.*

Los cuatro directivos saben primero cuáles son las capacidades de su equipo, y con ello también las limitaciones en cantidad de recursos/personas de las que disponen. La clave es saber con cuántos recursos se cuenta y aprender a gestionarlos para sacar el máximo rendimiento.

**Imagen 13. Mapa conceptual sobre los puntos clave a tener en cuenta al crear un equipo en base a las entrevistas a directivos**



**Fuente: Elaboración propia**

Como conclusión de este apartado se ha realizado un mapa conceptual (ver Imagen 13) donde se muestran los puntos clave a tener en cuenta, como base para formar un equipo. El éxito del diseño de las fases del proyecto vendrá dada por la motivación del líder y cómo éste lo transmita a las personas a su cargo (mediante un liderazgo transformacional). El líder debe ser muy productivo y orientado a los resultados, lo cual unido a la motivación que transmite, hará que todos los demás le sigan. Previo a la decisión de cuáles serán las fases del proyecto, el líder debe tener

en cuenta de cuántos recursos humanos dispone, es decir, cuáles serán sus ventajas y cuáles sus limitaciones. El líder deberá tener una visión muy clara de cómo es su equipo y además saber delegar para poder entender y medir esas capacidades o desventajas con las que cuenta su equipo. Una vez establecidas las bases de equipo en una fase “cero” de la creación, los líderes coinciden en que después, las fases del proyecto serán siempre (o casi siempre) las mismas:

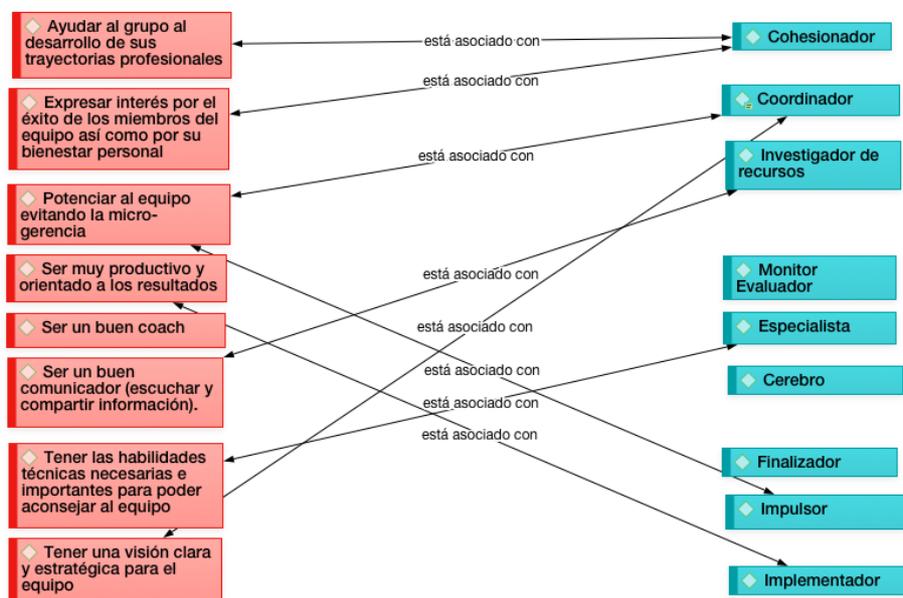
*[...] dependiendo del proyecto pues tendrá unas fases de desarrollo, planificación, implementación [Entrevistado n°3].*

# 5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

## 5.1 Discusión de resultados

Siguiendo las preguntas de investigación propuestas, se comentará primero la importancia de los integrantes del grupo y después, se retomará la creación de un ambiente de unión y confianza dentro del grupo. Si bien es cierto que cada persona tiene un tipo de personalidad independientemente del trabajo en el que se encuentre y de su posición, el rol que asume cada uno va unido su personalidad. A continuación se van a relacionar los roles de Belbin con las características que un líder debe tener.

**Imagen 14. Asociación de características de un líder según el proyecto Oxygen y los roles de Belbin**



**Fuente: Elaboración propia**

En la Imagen 14 se muestra una asociación entre las cualidades del líder según Google re:Work Team (2015) y los roles de equipo definidos por Belbin España (2017b). Se puede observar que los roles sociales son los más acordes a las características que todo líder en Google tenía (con 5 asociaciones sobre 8

cualidades), siendo los roles mentales los menos asociados a las características necesarias de un líder. Como se ha comentado durante el análisis de los resultados y aunque Belbin (2010) no contemple esto, una persona puede asumir más de un rol al mismo tiempo: “Pero hay diferentes perfiles que son capaces de adoptar más roles” (Entrevistado nº1). El líder debería ser capaz de ocupar más de un rol para así poder llevar a cabo más tareas y de manera más eficiente.

En el marco teórico se ha explicado el modelo OCEAN donde se razona que los 5 rasgos de personalidad pueden englobar a todas las personas. Entender que los líderes son personas y que estas deben ser ejemplo para las demás es crucial en esta investigación. Un líder debe presentar altos rasgos de 4 de los 5 del modelo OCEAN que podrán ser justificados por alguna de las características necesarias de un líder: Imagen 1

- **Amabilidad/Afabilidad** puede conectarse con expresar interés por el *éxito de los miembros del equipo así como por su bienestar personal* <sup>6</sup>. Una persona amable y empática quiere el éxito de los demás y vela por ello. Es fundamental que la figura del líder dé el primer paso y se muestre amable con sus empleados para que así estos puedan sentirse cómodos y apreciados en el equipo.
- **Apertura al cambio:** el líder debe ser el primero en entender que nos encontramos en un entorno siempre cambiante. Éste/a debe ser curioso y saber adaptarse a los cambios sin quedarse estancado y, además, motivar a sus trabajadores para que estos también estén abiertos al cambio (aunque alguna deba salir de su “zona de *comfort*”). Si un líder es muy cauteloso y resistente al cambio, su equipo se unirá a él y con ello disminuirá la índice de desempeño, desarrollo e innovación.
- **Extraversión** es una característica que todo líder debe tener. El líder debe ser sociable y *un buen comunicador (escuchar y compartir información)* para así poder solucionar los conflictos, normalmente a través de un **liderazgo transformacional**.
- **Responsabilidad** es una palabra asignada a un líder. Si por el contrario el líder es descuidado no tendrá los proyectos claros y no podrá guiar a su equipo. Éste/a debe ser *muy productivo y orientado a los resultados* además *tener una visión clara y estratégica para el equipo*.

El rasgo que no debe representar a un líder es la inestabilidad emocional, porque un líder debe estar muy seguro de sí mismo para poder aportar valor y ayudar a los demás; se conecta con *ser un buen coach* y también con *ayudar al grupo al desarrollo de sus trayectorias profesionales*.

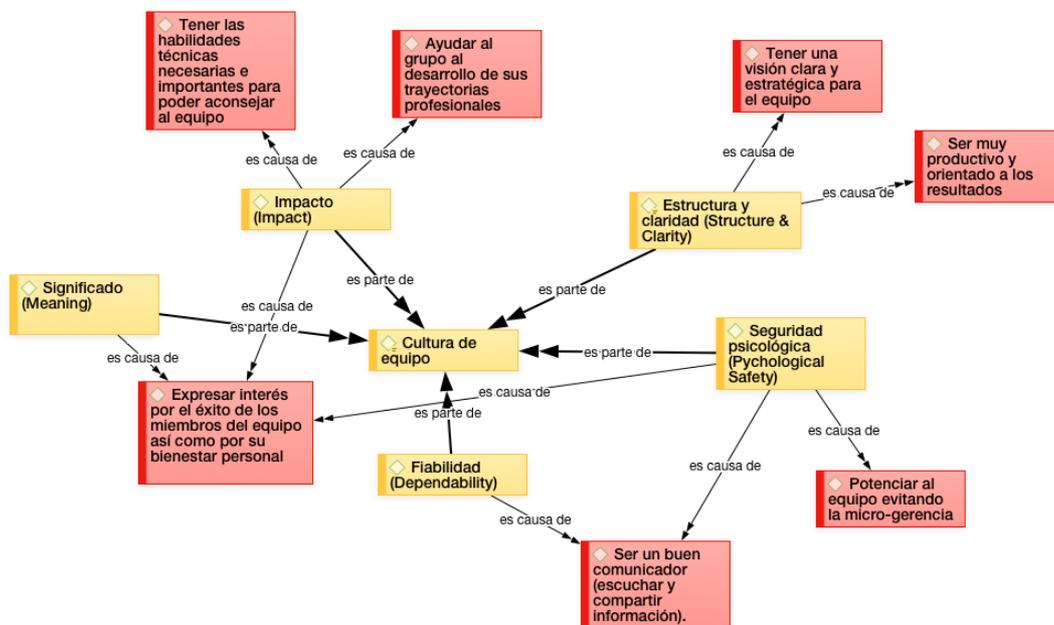
Así mismo, el líder debe ser una persona con características de mandato, claridad y responsabilidad; lo que se trataría de un liderazgo transaccional. Debe darle a su

<sup>6</sup> Cuando en esta secuencia aparezca una frase en cursiva significará que hace referencia a una de las características de un buen líder definidas en el proyecto Oxygen.

equipo lo que necesita y a la vez dejarles autonomía para que éstos, como personas responsables, también tomen sus propias decisiones y ayuden al éxito conjunto: *potenciando al equipo evitando la micro-gerencia*. Además, el líder debe saber tratar a sus empleados correctamente (deberá tener, como se ha comentado previamente en la Imagen 14, un rol social). Éste debe ser *un buen coach* y además transmitir una cultura de trabajo pero también de confianza y unión.

Reuniendo todos estos conceptos, un buen líder debe saber adoptar ambos tipos de liderazgo según la situación y las características del equipo. El mix de un liderazgo transaccional y transformacional hará al directivo capaz de liderar su grupo de una forma eficiente y podrá crear una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Esta idea ha sido resaltada por varios de los entrevistados.

**Imagen 15. Mapa conceptual asociando las claves del éxito de un equipo según el proyecto Aristóteles (amarillo) y las características de un líder según el proyecto Oxygen (rojo) según los entrevistados**



**Fuente: Elaboración propia**

La tarea del líder dentro de un equipo empieza desde el minuto uno, la creación de este grupo. Es el líder el que a través de sus actos debe sembrar una semilla en todos sus empleados para crear esa cultura de equipo (que parte de las 5 claves de éxito de un equipo según el proyecto Aristóteles) y poder así crear una ventaja competitiva para la empresa. Es por eso que se presenta la Imagen 15 donde se conectan las características que un líder debe poseer para poder crear estos cinco rasgos que caracterizan a los equipos con éxito. Es el líder el que tiene que dar el paso a crear la cultura de equipo que estimule la sinergia grupal y se incremente el índice de desempeño. Por ejemplo, una de las características del líder debe ser: ser un buen comunicador pero sabiendo escuchar y además compartir información. Cuando el líder lo pone en práctica en el grupo, conseguirá crear esa confianza que denominamos seguridad psicológica, para que todos los miembros sientan que pueden hacer lo mismo, es decir, que todos pierdan el miedo a hablar sobre lo que

piensan y a comunicar lo que les inquieta. Otra cualidad del líder es: expresar interés por el éxito de los miembros del equipo así como por su bienestar personal. Se trata de una cualidad que va unida al impacto que deben sentir los empleados. Recordamos que el impacto es la sensación que tienen los integrantes del grupo en ver reflejado su trabajo en el “producto final”, es decir, en el entregable. Es por eso que el líder, entre otras cosas, debe fomentar y animar a los integrantes a seguir trabajando de la forma que lo hacen (o intentar modificar y aconsejar) para que sus tareas sean un éxito y ellos mismos lo vean reflejado en el *output* final.

Entre algunas de las claves para alcanzar el éxito es la solución de conflictos. Esto ha sido tema en el que no se ha profundizado demasiado en el marco teórico, pero sí que se ha tratado como importante en las entrevistas. Como bien ha dicho uno de los entrevistados: *Los conflictos son inherentes a las personas, si hay personas y sociedad y, si interactuamos unos con otros, siempre va a haber conflicto [Entrevistado n°4]*. También lo explica Tuckman (1965): la segunda fase de la creación de un equipo es el conflicto. En esta fase, los empleados empiezan a conocerse más y a tener una mayor confianza para expresar lo que sienten. Es aquí cuando empiezan a interactuar como grupo y a conocerse. Esto va unido a los desacuerdos entre ellos y a la creación de un conflicto.

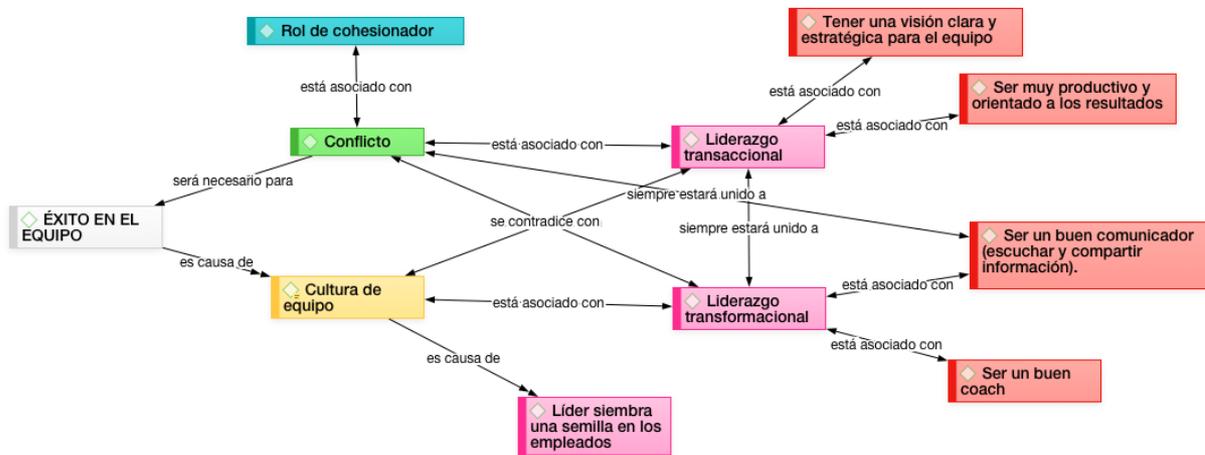
Para poder llegar al éxito del equipo, será necesario que haya habido un conflicto y que se haya solucionado. Un directivo que se base más en un liderazgo transaccional verá el conflicto como otra fase del proyecto más, que deberá solucionar de una forma mucho más lógica sin prestarle más importancia que la de una solución rápida y superficial. Pero se debe tener en cuenta que el conflicto puede ser solucionado también con un liderazgo transformacional. En este caso, el líder deberá ser un buen coach, un buen mediador y saber comunicar para así poder solucionarlo de otra forma.

Si bien habrá dos formas de solucionar un conflicto según el tipo de liderazgo, lo más probable es que un nuevo conflicto surja más rápido con un liderazgo transaccional donde simplemente interviene el líder con una teoría básica, mientras que con el liderazgo transformacional el líder influenciará a los empleados y deberá crear un buen ambiente para que esto no ocurra de nuevo.

La situación de conflicto va asociada al rol cohesionador. Con la existencia de este rol en el grupo, el conflicto será menor o inexistente porque la característica de dicho rol es intentar solucionarlo y velar por la unión y confianza del grupo.

Si el líder consigue desde el principio crear una cultura de equipo donde la seguridad psicológica, es decir, la confianza para hablar, comunicarse y expresarse sin miedo a ser juzgado sea una de las *core* del grupo, el conflicto será mucho menor dentro del equipo y este conseguirá salir más fuerte de la situación y, conseguirá el éxito mucho más rápido. Para ilustrar mejor este punto, disponemos de la Imagen 16 en la que se puede observar cómo llegar al éxito del equipo gracias a la solución del conflicto y con la ayuda del líder creando una cultura de equipo.

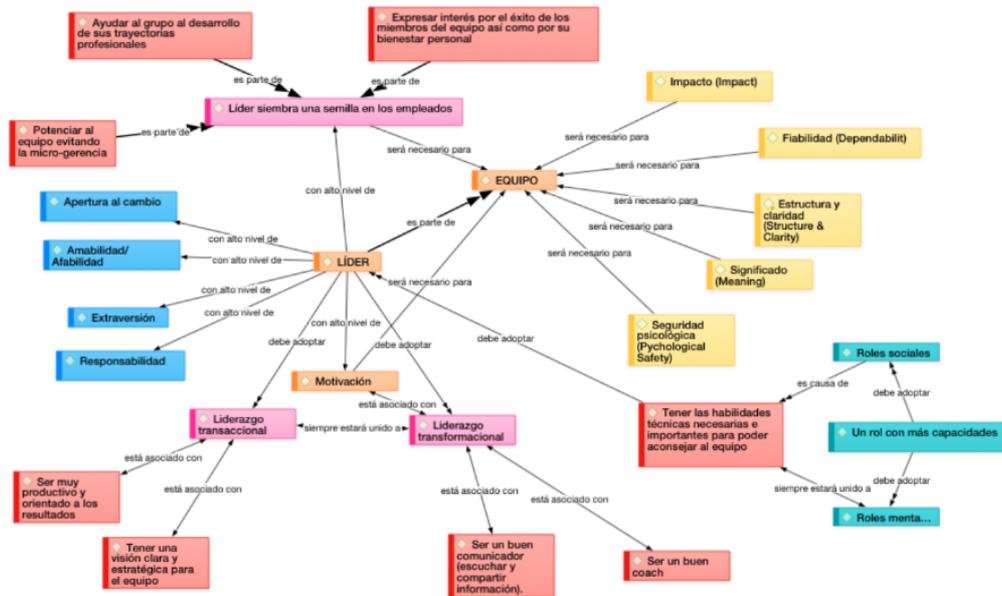
**Imagen 16. Mapa conceptual que refleja los puntos clave para llegar al éxito de un equipo según los entrevistados**



**Fuente: Elaboración propia**

Para concluir con la discusión de los resultados, en la Esta es mi propuesta de cómo diseñar un equipo de trabajo gracias al líder, el equipo y la cultura organizativa. Se engloba todo lo tratado previamente. Desde el centro hacia fuera, el líder, el equipo y la motivación es lo que da forma al diseño de equipos. El líder debe entender que sin el equipo, él no es nada. Pero, por otra parte, el equipo no sacará su máximo potencial si no tiene un líder que, acorde a unas características lo lidere y guíe para llegar a ser una ventaja competitiva sostenible para la empresa. El directivo debe adoptar los dos tipos de liderazgos planteados según qué situaciones y podrá hacerlo gracias a la incorporación de algunas de las características propias de un líder (color rojo). El líder debe presentar altos niveles de 4 de los 5 rasgos detectados en el modelo OCEAN para servir de ejemplo al resto de empleados. El líder debe plantar una semilla en los empleados para formar el equipo. Él tiene que dar ejemplo y marcar unas pautas para que todo el equipo obtenga una forma de trabajar al unísono. Éste debe crear una cultura de trabajo, confianza y unión entre los empleados alternando dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

**Imagen 17. Mapa global de las relaciones entre los conceptos aflorados en las entrevistas y la teoría revisada**



**Fuente: Elaboración propia**

## 5.2 Propuesta de actuación para diseñar y conformar un equipo eficiente en una organización

Como propuesta de intervención y con orientación una orientación profesional se ha elaborado un plan de actuación para el diseño de un equipo desde cero y que este aumente, desde su creación, el índice de desempeño. Se propone un método de elaboración propia que permitiría a una empresa de consultoría formar un equipo: que tenga éxito, es decir, un índice de desempeño alto y, que sea sostenible en el tiempo, ya que muchos de los proyectos de consultoría suelen durar más de 6 meses. Este método permitiría al gerente de un proyecto seleccionar a un equipo de acuerdo con las necesidades y características de dicho proyecto y poder asegurar un alto resultado apoyado por un grupo en el que haya una sensación de unión y confianza. Esta propuesta de actuación está pensada para facilitar el trabajo del gerente o socio, el cual no precisaría de conocimientos de diseño de equipos para poder poner en práctica este método.

Según Cohen (2003) hay dos grandes grupos de habilidades que todo consultor debe tener y que son apreciadas por sus clientes. Cohen comenta que “Las tres grandes” son las que un consultor neófito<sup>7</sup> debe dominar. Después pasaría a las siguientes: “Las cuatro grandes”. Esto es relevante para este método porque es necesario saber cuáles son las habilidades necesarias apreciadas por el cliente y para el éxito del proyecto:

- Habilidades:
  - Comunicativas tanto escritas como verbales
  - Dominio técnico del tema
  - Sociales: llevarse bien con los compañeros y saber trabajar en equipo
- Capacidades:
  - Analíticas
  - Sensibilidad frente a los demás
  - Laboriosidad, tener predisposición por trabajar.
  - Gran pasión por el oficio de consultor

<sup>7</sup> La palabra neófito en este contexto hace referencia a un consultor que está empezando en el ámbito de la consultoría.

Habiendo estudiado y analizado todo este trabajo podemos detectar varios puntos afines a los términos estudiados. Las habilidades van unidas a los roles necesarios: necesitaremos roles mentales que sean los que definitivamente destaquen por sus capacidades técnicas, roles sociales que destaquen por la unión, organización y cohesión del equipo y roles de acción que lleven a cabo o impulsen al grupo (con predisposición a empezar o acabar el trabajo priorizando otras tareas).

Una de las capacidades que debe tener un consultor es la gran pasión por esta profesión que podría unirse a una de las 5 claves de éxito según el proyecto Aristóteles (2015): el significado, es decir, el porqué hace lo que hace la persona individualmente. Otra clave que se podría destacar sería la fiabilidad. Ésta va relacionada con una de “Las cuatro grandes”: sensibilidad frente a los demás. Ambos conceptos están relacionados porque recordamos que la fiabilidad era la confianza que tienen los trabajadores de ser respaldados y ayudados por los miembros de su equipo si algún problema surgiera. Cuando el equipo comienza a sensibilizarse con los demás y comienzan a tener confianza mutua, el grupo cree más en esta característica, esto aporta valor pero sobretodo una ventaja ante otro grupo que no dispone de ella.

Una vez entendidas cuales son las habilidades necesarias para este sector de la consultoría, pasamos a explicar y mostrar el método desarrollado.

Hemos creado un supuesto: en una empresa de consultoría “BMC” se presenta un nuevo proyecto. Estos son los siguientes supuestos:

- Se han fijado unos requisitos para la elección de un nuevo equipo que se detallan en la Tabla 9. El socio responsable es el encargado de cumplir con todos los requisitos propuestos.

**Tabla 9. Requisitos de personal para el proyecto de consultoría**

Socio responsable	Socio responsable de transportes en BMC
Sede del proyecto	Valencia
Cantidad de personas en el proyecto	22
Necesidad de personas expertas en las materias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navegación Aérea</li> <li>• Experiencia al cliente</li> <li>• Marketing</li> <li>• Operaciones</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

- El proyecto entra dentro del sector del transporte. El objetivo es el desarrollo de una nueva terminal para el aeropuerto de Manises.
- El Socio responsable de transportes de BC tiene 6 años de experiencia en el sector de transportes pero no tiene experiencia en creación y diseño de equipos.
- El líder del proyecto va a ser elegido de cero por el socio (está dentro de la cantidad de personas asignadas para el proyecto).

El índice de este método será el siguiente:

1. Definir el proyecto y los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
2. Análisis de las personalidades de los candidatos para poder validarlos para el proyecto.
3. Análisis de la necesidad de los roles necesarios y elección de los candidatos para que asuman dichos roles.
4. Elección del líder:
  - a. Entrevista para posibles líderes
    - i. ¿Qué rol asumen? ¿Es capaz de lidiar con los demás roles?
    - ii. Test de reacciones
  - b. Definir en qué momentos deberá tomar un liderazgo transaccional y en cuáles un liderazgo transformacional
5. Definir el tipo de equipo necesario para este proyecto.
6. Asignación de roles y liderazgos.
7. Pre-puesta en marcha. ¿Están todos motivados?
8. Dinámica de creación de unión y confianza.

Se tiene que tener claro que este método está diseñado para una empresa de consultoría. Éste puede ser aplicado a otros sectores haciendo uso de la curva de experiencia. La metodología para otros sectores será similar pero cambiando o combinando otras habilidades y capacidades necesarias para el otro sector.

La propuesta para el documento de trabajo que el consultor podría seguir en este supuesto para ayudar a formar el equipo de trabajo sería la siguiente:

## 1. Definir el proyecto y los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Introduzca a continuación en qué consiste el proyecto (sector, habilidades necesarias, cuantía adicional-si hubiera).

Introduzca cuales son los recursos humanos necesarios para dicho proyecto. Así será más fácil para otro socio o gestor de recursos humanos entender el porqué de sus decisiones y de la elección del personal.

## 2. Análisis de las personalidades de los candidatos para poder validarlos para el proyecto.

El Socio debe repartir el siguiente test a todas las personas interesadas o seleccionadas previamente para el proyecto. La finalidad de este paso es poder validar a los candidatos (filtro) para asegurar una mejor cohesión, organización y entendimiento entre todos los ocupantes del equipo (incluido el líder).

---

Selecciona una de estas respuestas, respondiendo a la pregunta planteada en la misma línea. Solo es posible seleccionar una de las respuestas. Seleccione la respuesta con la que se sienta más identificada.

### **TEST A<sub>8</sub>**

	Completamente de acuerdo	Ligeramente de acuerdo	Neutral	Ligeramente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
¿Tienes ideas?					
¿Tienes imaginación?					
¿Sueles entender ideas abstractas?					
¿Eres rápido entendiendo cosas de los demás?					

<sup>8</sup> Recordamos que estas preguntas son las mismas definidas previamente en la Tabla 2 donde se hablaba de preguntas tipo identificar cada una de los rasgos principales de la personalidad.

¿Te consideras una persona que está siempre preparado?					
¿Sigues los horarios?					
¿Eres detallista?					
¿Sueles recordar donde has dejado tus cosas?					
¿Eres exigente en tu trabajo?					
¿Te consideras el alma de la fiesta?					
¿Te gusta hablar?					
¿Eres callado cuando estás con personas desconocidas?					
¿Te gusta hablar en público?					
¿Simpatizas con los sentimientos de los demás?					
¿Ofreces tu tiempo a los demás?					

¿Empatizas con tu compañero?					
¿Haces que la gente se sienta a gusto a tu lado?					
¿Sueles insultar a los demás?					

**TEST B**

	Completamente de acuerdo	Ligeramente de acuerdo	Neutral	Ligeramente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
¿Te irritas fácilmente?					
¿Te sientes triste?					
¿Tienes a estar en tensión?					
¿Tienes cambios de humor a menudo?					
¿Crees que tienes más ansiedad que la gente de tu alrededor?					

---

Una vez todos los futuros integrantes interesados o seleccionados previamente para el proyecto hayan rellenado este test, se deberá analizar lo siguiente:

Para el **TEST A**:

Se deberá dar un valor:

- 5 a Completamente de acuerdo
- 4 a Ligeramente de acuerdo

- 2 a Neutral<sup>9</sup>
- 1 a Ligeramente en desacuerdo
- 0 a Completamente en desacuerdo

Para el **TEST B**:

Se deberá dar un valor:

- 0 a Completamente de acuerdo
- 1 a Ligeramente de acuerdo
- 2 a Neutral
- 4 a Ligeramente en desacuerdo
- 5 a Completamente en desacuerdo

Habiendo puntuado ambos *tests*, se hará una suma con las puntuaciones más altas. Las, en este caso 22, primeras candidatas de la lista serán las elegidas para incorporarse al proyecto. Esto significará que son las que se encuentran con un nivel más alto de:

- **Apertura al cambio:** Porque en un entorno cambiante como es la consultoría: todos los sectores, regulaciones, modificaciones por parte del cliente o actos de la competencia, etc.; todos los integrantes del grupo deben estar dispuestos a modificar sus metodologías y herramientas para adaptarse a futuros cambios imprevistos.
- **Responsabilidad:** el socio debe estar seguro de que todos los integrantes son responsables de sus actos y para con sus tareas.
- **Extraversión:** para que un equipo tenga éxito deberá comunicarse y confiar en los demás integrantes del grupo, es por ello que una persona extrovertida y sociable tendrá más posibilidades de adaptarse a un grupo no definido.
- **Amabilidad:** El integrante que presente alta puntuación en estas preguntas, estará más dispuesto a participar en un nuevo grupo de trabajo y crear una unión con los compañeros.
- **Neuroticismo:** Esta característica ha sido diferenciada con un test diferente porque, como se ha tratado previamente durante el trabajo, las personas, para adaptarse mejor a un grupo y no crear un problema adicional, deben

<sup>9</sup> Hay un salto entre el valor 4 y el 2 para que las puntuaciones fluctúen y se diferencie más a las personas.

presentar bajos niveles de ella. Esto significará que están seguros de sí mismos y podrán adaptarse y ayudar a los demás integrantes del grupo.

Con este análisis, se ha realizado la previa validación de los candidatos. Ya hay un equipo de, en este caso 22 personas seleccionado.

### **3. Análisis de la necesidad de los roles necesarios y elección de los candidatos para que asuman dichos roles.**

Definir los objetivos estratégicos para el proyecto:

- 
- 
- 

\*\* Entregar junto con esta plantilla, una lista con los 9 roles y una breve explicación de cada uno ( Anexo 5. Descripción gráfica y breve de los roles de equipo según **Belbin** ) \*\*

- Asignar 3 tipos de roles necesarios para cada uno de los objetivos estratégicos según crea el Socio (se puede repetir).
- Una vez tenemos los 9 roles escritos, ¿falta algún rol que no haya sido asignado? ¿Es necesario dicho rol para que el equipo funcione?
- Como los roles son asumidos por las personas (a esa conclusión se ha llegado en el análisis de los resultados), no debe haber ninguna asignación de roles por parte del Socio. Este paso es meramente analítico ya que cuando el equipo esté en marcha, el líder deberá entender cuales son los roles necesarios y si el equipo carece de alguno, deberá asumirlo él/ella misma; recordamos que el líder puede asumir más de un rol.

### **4. Elección del líder**

El Socio debe entrevistar a las 6 primeras personas que han tenido una puntuación más alta en el test OCEAN. Una de esas personas será la elegida para ser el líder del equipo. *(En el punto anterior se ha mostrado la conexión que tienen los roles con la elección del líder).*<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Las frases que estén en cursiva son aclaraciones de la autora para el entendimiento del proceso en el trabajo, no aparecerían en el método realmente.

El Socio (o un ayudante) deberá reunirse con esas 6 personas de manera informal porque las preguntas son muy cortas y de rápida contestación. El Socio o el ayudante deberán también notar las reacciones y sensaciones que les produce la persona entrevistada. Las preguntas serán las siguientes y deben ser contestados con **SÍ** o **NO**:

- a) Cuando hay un conflicto, prefiero intervenir y solucionarlo para mejorar la situación grupal y, que todos nos vayamos felices a casa. (*Cohesionador*)
- b) Creo que es necesario que cada uno sepa lo que tiene que hacer, si empieza un proyecto y las tareas no están repartidas, soy yo la que las reparte equitativamente. (*Coordinador*)
- c) Si me dieran la opción de llevar la relación con los clientes, no me lo pensaría dos veces. (*Investigador de recursos*)
- d) Cuando estamos en un *brainstorming*, me encanta proponer ideas y de las que propongo, suele ser la base para la idea que finalmente escogemos. (*Cerebro*)
- e) Me gusta que me pongan una tarea en la que soy una experta, me centro en eso y no me ocupo de nadie más. (*Especialista*)
- f) Me gusta estar siempre en el proceso post-brainstorming ya que así puedo dar mi punto crítico pero sobretodo analítico a la idea que finalmente llevaremos a cabo. (*Monitor Evaluador*)
- g) Soy la que siempre empieza a dar ideas en las reuniones de proyectos. (*Impulsor*)
- h) Me gusta ponerle la brocha final a todos los proyectos, soy perfeccionista. (*Finalizador*)
- i) Suelo ir comprobando que todas las tareas se van completando en el tiempo correcto. (*Implementador*)

La puntuación de las respuestas será la siguiente: Todas las respuestas con SÍ se sumarán como uno. Todas las respuestas con NO se sumarán como 0. Excepto a, b y c (roles sociales: los que han sido identificados como cruciales en la figura del líder) serán sumados como x3.

Tras estos cálculos serán posicionados en un ranking.

---

A continuación, plantear una pregunta de respuesta abierta, contar un minuto y medio y encender una grabadora. La pregunta es:

**¿Cuáles crees que son las características de un líder de equipo?**

Contar cuantas veces aparecen las siguientes palabras (o sinónimos) en su respuesta:

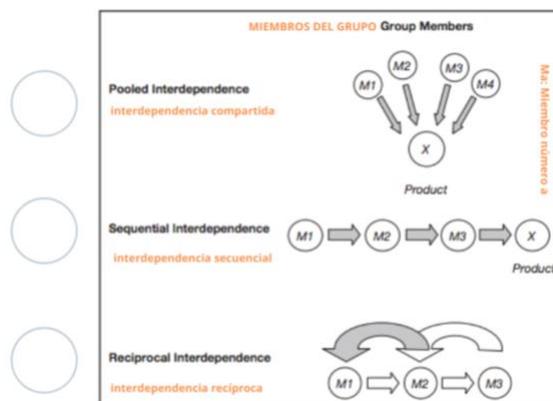
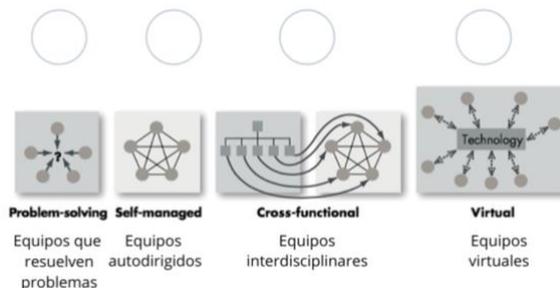
Coach, equipo, interés, éxito, miembros, bienestar personal, productivo, orientado, resultados, comunicar, escuchar, transmitir, conflicto, desarrollo, trayectoria, visión, misión, valores, estrategia, habilidades necesarias, aconsejar.

Cada palabra que aparezca en ese minuto y medio sumará un punto al ranking anterior y se volverá recalcular.

Al Socio se le hará entrega de la Tabla 3 donde se explica la diferencia entre liderazgo transformacional y transaccional y, deberá definir 3 posibles situaciones donde la futura líder deberá posicionarse o asumir ese liderazgo si estas pasaran.

## 5. Definir el tipo de equipo necesario para este proyecto

Marque cuál de los cuatro tipos de equipos cree que va representar más un proyecto de consultoría. Primero por su formación y después según su dependencia de unos con otros.



## 6. Asignación de roles y liderazgos

El Socio y sus ayudantes deberán hacer recuento del ranking (entre los 6 elegidos previamente). Esa persona será la elegida para ser el líder de dicho proyecto.

Tanto las otras 5 como las otras 16 personas más serán miembros integrantes del equipo.

## 7. Pre-puesta en marcha. ¿Analizar la motivación de todos?

Es imposible crear una buena cultura de equipo u organizacional de la noche a la mañana. Es por eso que semana a semana, una vez se haya creado el grupo se hagan dinámicas semanalmente para cultivar y crear una cultura de unión y confianza entre los miembros del equipo<sup>11</sup>. Para la generación y creación de estas 5 dinámicas, el proyecto podrá y deberá estar en marcha para que los integrantes empiecen a conocerse y a trabajar como grupo.

- Se convoca una primera reunión inicial para explicar el nuevo proyecto. En esta reunión habrá un interventor sorpresa: un experto en el sector -en este caso el sector de transportes-.
- Todo el equipo de 22 personas conocerá y asistirá a una ponencia del consultor que realizó la consultoría para la puesta en marcha de la T4 del aeropuerto Madrid Barajas en el 2006. Éste explicará la importancia y el impacto que ha tenido el crear la T4 en el aeropuerto para Madrid y para España<sup>12</sup>.
- Explicará que el periodo fue de 3 años y los pasos y pruebas que tuvieron que realizar para llevarlo a cabo. Con esta ponencia se pretende fomentar tres de las dinámicas:
  - **Impacto:** los integrantes del equipo sentirán que sus objetivos estratégicos y tareas se verán reflejadas en una mejora para, en este caso Valencia, y la mejora/incremento del turismo en España.
  - **Estructura y claridad:** los consultores se darán cuenta de cómo se trabajó en un proyecto de similar envergadura y cuánto tiempo deberán dedicarle.
  - **Significado:** es fácil pensar que un consultor tiene la **motivación** intrínseca por su trabajo. Ello se debe a muchas horas de trabajo y análisis de los proyectos a entregar. Es por eso, que en este sector

<sup>11</sup> Este método tendrá sentido cuando el proyecto dure más de 2 meses. Siendo más corto, se irá creando una cultura de equipo pero si pasados esos meses el grupo se deshace y se genera otro con otras personas, el tiempo invertido no habrá valido la pena.

<sup>12</sup> El aeropuerto soporta un flujo de personas de más de 100.000 personas / día (entre otros temas).

si no te gusta lo que haces, por lo general, no compensa trabajar. Tienen que estar predispuestos a trabajar. Tras la charla y, los que lleven tiempo en la empresa ya lo tendrán más claro, cada uno decidirá que es lo que le motiva para continuar con dicho proyecto: lo que se debe procurar es que la motivación por su satisfacción profesional sea el principal significado por el que trabajan.

- El Socio junto al líder explicará en que va a consistir este proyecto y hará una asignación de tareas y pequeños grupos de trabajo (el líder los liderará todos).
- Se trabajará con la metodología Agile (como se viene trabajando en esta consultora desde hace varios años). Creará sensación de claridad y estructura “cada uno sabe lo que tiene que hacer”.

## **8. Dinámica de creación de unión y confianza.**

Como se ha explicado previamente, la creación de una cultura de equipo debe hacerse *in crescendo*, progresiva y paulatinamente. Es por eso que todos los subequipos deberán empezar a trabajar conjuntamente durante al menos una semana.

Durante la primera semana, el equipo deberá llevar sus tareas y objetivos con normalidad. Al principio de la segunda semana y en todas las siguientes se repartirá un formulario (ver Tabla 11: Anexo 6) donde se responderán preguntas en relación a las características en el grupo de seguridad psicológica y fiabilidad. La finalidad de esta dinámica es que cada semana haya más elecciones en VERDADERO hasta que todos los integrantes del grupo marquen TODAS las casillas como verdadero.

Durante esa semana, el/la líder deberá llevar a cabo una serie de acciones que deberá marcar posteriormente para cumplirlas todas.

- Fomentar las preguntas abiertas para que “al final del día todos hayamos aprendido algo nuevo”.
- Animar a compartir información sobre cómo trabaja cada uno y cuales son las preferencias de los compañeros para crear una metodología común y cómoda (y especializada para ese equipo).
- Fomentar la participación y solicitar opiniones por parte de todos.
- Validar verbalmente las aportaciones de las personas mientras que los demás escuchan a todos.
- Reconocer los fracasos del proyecto sin buscar culpables pero promover una solución conjunta.

- Incentivar a los integrantes a arriesgarse (mediante el ejemplo, el líder es la primera que debe tomar riesgos).
- Clarificar los roles tomados y las tareas asignadas a lo largo de la semana
- Animar a la transparencia en el equipo.
- Ayudar a una comunicación proactiva de los retrasos ocurridos durante las semanas ayudando a que otros asuman la responsabilidad de esas tareas (y recompensándolos).

Estas acciones han de ser realizadas durante la semana. Al acabar éste y empezar una nueva, los empleados volverán a rellenar el cuestionario del Anexo 6 (ver Tabla 11).

Pasadas unas semanas:

- Incentivar a todos a realizar estos mismos pasos.

### **ANEXOS A ESTE MÉTODO:**

- Breve explicación de los 9 roles de Belbin (Anexo 5).
- Tabla 3 (liderazgo transaccional y transformacional)
- Anexo 6.

# 6 CONCLUSIÓN

Inicialmente se han presentado tres objetivos principales: conocer qué factores hacen que un equipo tenga éxito, evaluar cómo se dirigen los equipos en un entorno real, y proponer un método para que un directivo sea capaz de crear un equipo que alcance el mejor rendimiento sin tener habilidades de recursos humanos.

En la revisión teórica, dividimos el diseño de equipos en 4 puntos fundamentales a la hora de la creación de un equipo de trabajo. Primero se analizó la elección de los integrantes del equipo, después la elección del líder, seguidamente se trató el dinamismo y la cultura empresarial que debe tener un equipo exitoso y por últimos los pasos más estructurados que todas las empresas deberán llevar a cabo por igual para formar un equipo de trabajo.

A raíz de esto, se plantearon tres preguntas de investigación que pretendían conocer la importancia de las cualidades individuales a la hora de formar el equipo. Por una parte, nos centramos en las cualidades de todos los empleados incluyendo el líder y por otra parte cuáles eran las capacidades necesarias para este último. También intentamos comprender qué es lo que se necesita y, cómo consigue un líder crear un sentimiento de unión y confianza entre los integrantes. Por último, quisimos tratar las claves para alcanzar los resultados esperados.

Tras este planteamiento, se decidió estudiar la investigación a través de una metodología cualitativa para poder entender de forma práctica cómo se gestionan los equipos de trabajo. Por ese motivo se descartaron las encuestas (metodología cuantitativa). Se trató de buscar entrevistados que fueran heterogéneos entre ellos, liderando equipos de tamaño dispar y con un *background* completamente diferente. Gracias a la elección de una de las técnicas cualitativas, la entrevista en profundidad, se pudo estudiar no solo las respuestas abiertas de los directivos sino también su forma de expresarse y comunicar. Las cuatro entrevistas en profundidad fueron totalmente satisfactorias y se pudo llegar a entender cómo trabajaban ellos los cuatro puntos fundamentales que definimos previamente.

Se analizaron las entrevistas transcritas a través de la aplicación Atlas.ti y se pudieron sacar conclusiones que luego servirían para crear una discusión y una aportación de valor sobre los temas aprendidos. Se ha podido entender que las cualidades necesarias de los individuos son una forma de validar al trabajador una vez analizadas sus capacidades profesionales. Para poder aprovechar las cualidades del individuo y crear una ventaja competitiva para la empresa, es el líder el que debe saber entenderlas, procesarlas y crear uniones de trabajadores que interactúen entre ellos formando sinergias.

A lo largo de las entrevistas, se observó que los líderes entrevistados tenían una serie de cualidades comunes relacionadas con los roles que asumen y los atributos personales, muy en la línea de la literatura estudiada (ver Imagen 14 y Imagen 15). Una vez entendida la importancia del líder dentro de un grupo, se habló de cómo éste debe fomentar un equipo unido y cómodo donde trabajar. El líder debe ser capaz de generar dinámicas para que las cosas pasen. El proceso de crear una cultura organizativa basada en la confianza y comodidad de los empleados tomará su tiempo pero para ello, el líder deberá trabajar todas las semanas con ellos. Así el trabajador también notará que la empresa se preocupa por ellos. Los equipos que tienen seguridad a la hora de hablar y no tienen miedo a expresar lo que piensan tienen mejores resultados y mayor éxito en los proyectos. Esto lleva a dos de las claves necesarias a la hora de formar equipos: la resolución de conflictos y la motivación.

Una vez discutidos los resultados, se ha diseñado un método que permite al socio de una empresa de consultoría formar un equipo de trabajo sin conocer previamente ninguna de estas teorías ni conclusiones. Este método puede ser aplicado a múltiples sectores pero con ligeras modificaciones.

Esta es mi propuesta de cómo diseñar un equipo de trabajo gracias al líder, el equipo y la cultura organizativa.

# 7 REFERENCIAS

- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2001). *Marketing Research* (7th ed.). Hoboken, NJ, U.S.A: John Wiley & Sons, Inc.
- Almiron-Arevalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A., & Garcia-Ramirez, J. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24-27.
- Aritzeta, A., & Ayestran, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: Un estudio longitudinal comparativo de los equipos de trabajo. *Departamento de Psicología Social y Metódica*, 56(1), 61-75.
- Atlas.ti. (14 de November de 2019). Recuperado el 17 de Enero de 2020, de Wikipedia, the free encyclopedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Atlas.ti>
- Belbin España. (2017a). *La guía definitiva para conocer los Roles de Equipo*. Obtenido de Belbin España: <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>
- Belbin España. (2017b). *Informes Belbin*. Obtenido de Belbin España: [www.belbin.es](http://www.belbin.es)
- Belbin, M. (2010). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford (U.K): Butterworth Heinemann.
- Big Five personality traits. (n.d.). *Wikipedia*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de [https://en.wikipedia.org/wiki/Big\\_Five\\_personality\\_traits](https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Five_personality_traits)
- Bock, L. (2015). *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. New York: Twelve.
- Brandt, R. L. (12 de March de 2011). *Google Project Oxygen: Rules for good management*. Obtenido de Entrepreneur Watch: <https://richardbrandt.blogs.com/entrepreneurwatch/2011/03/google-project-oxygen-rules-for-good-management.html>
- Cohen , W. A. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
- Cubeyou Inc. (n.d.). *support.cubeyou.com*. Obtenido de <http://support.cubeyou.com/support/solutions/articles/12000023255-the-big-five-personality-model>

- Davila , R. (25 de Mayo de 2017). *A Team Development Roadmap*. Recuperado el 3 de diciembre de 2019, de medium.com: <https://medium.com/@rdavila01/a-team-development-roadmap-ce5247127037>
- De la Calle Durán, M. C., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2004). *Fundamentos de los Recursos Humanos* . Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Duhigg, C. (25 de Febrero de 2016). *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. Obtenido de The New York Times Magazine: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., & Van Engen, M. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Esen, E. (2004). *Human Resources Outsourcing Survey Report*. Virginia (USA): Human Resources Outsourcing Survey Report.
- Eysenck, H. (1967). *The Biological Basis of Personality*. Herts: Charles C Thomas Pub Ltd.
- Fan, E., & Gruenfeld, D. (1998). When needs outweigh desires: The effects of resource interdependence and reward interdependence on group problem solving. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(1), 45–56.
- Furnham, A., Steele, H., & Pendleton, D. (2011). A psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 245 - 257.
- GlobeNewswire, Inc. . (01 de 10 de 2010). *Google's Laszlo Bock Named 2010 HR Executive of the Year* . Obtenido de <https://www.globenewswire.com/news-release/2010/10/01/1222020/0/en/Google-s-Laszlo-Bock-Named-2010-HR-Executive-of-the-Year.html>
- Google re:Work Team. (2015). *Learn about Google's manager research*. Obtenido de rework.withgoogle.com: <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/learn-about-googles-manager-research/>
- Google re:Work Team. (n.d.). *Identify dynamics of effective teams*. Obtenido de rework.withgoogle.com:

<https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/>

- Google re:Work team. (n.d.). *Team Effectiveness Discussion Guide*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de rework.withgoogle.com: [https://docs.google.com/document/d/1lgiz6mwZeyWEaJxN\\_NMI-tI5Qijv2BHh27DPLeSLE40/](https://docs.google.com/document/d/1lgiz6mwZeyWEaJxN_NMI-tI5Qijv2BHh27DPLeSLE40/)
- Grant, A. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *The Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
- Great Place to Work Institute. (2017). *Fortune 100 Best Companies to Work For® 2017*. Recuperado el Noviembre de 2019, de Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2017>
- Great Place to Work Institute. (2019). *The Global Authority on Workplace Culture*. Recuperado el Noviembre de 2019, de Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.com/>
- Judge, T., & Bono, J. (2000). Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
- Langfred, C. W. (2007). The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900.
- Laszlo Bock . (n.d.). *Wikipedia*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2019, de [https://en.wikipedia.org/wiki/Laszlo\\_Bock](https://en.wikipedia.org/wiki/Laszlo_Bock)
- Lundin, S., Paul, H., Christensen, J., & Blanchard, K. (2000). *Fish!* Seattle: Hachette Books.
- McCracken, H. (23 de Septmeber de 2015). *How Facebook keeps scaling its culture*. Recuperado el 7 de diciembre de 2019, de Fast Company: <https://www.fastcompany.com/90425160/inside-intels-billion-dollar-transformation-in-the-age-of-ai>
- Mendoza, M., & Liedtke, M. (18 de November de 2015). Google searches itself to build more productive teams. *The Associated Press*.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. (November de 2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- PracticalPsychology. (2019). *The Big 5 Factor Model of Personality* . Obtenido de PracticalPsychology: <https://practicalpie.com/the-big-5-personality>

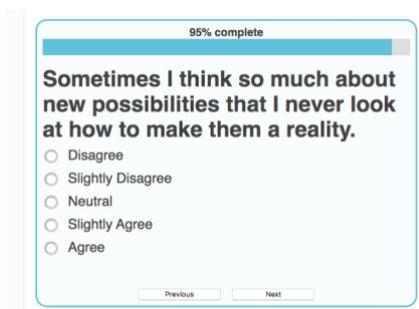
- Ribes Giner, G., Marin Perello, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de Personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15<sup>a</sup> ed.). New Jersey, United States of America: Pearson Education, Inc.
- Rozovsky, J. (17 de November de 2015). *The five keys to a successful Google team*. Obtenido de rework.withgoogle.com: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Rushmer, R. (1996). Is Belbin's shaper really TMS's thruster- organizer? An empirical investigation into the correspondence between the Belbin and TMS team role models. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(1), 20-26.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Thompson, L. L. (2016). *Making the Team: A Guide for Managers*. New York: Pearson Education, Inc.
- Trahair, R. C. (1984). *The humanist temper: The life and work of Elton Mayo*. New Brunswick (NJ): Taylor & Francis Inc.
- Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). *Recurrent personality factors based on trait ratings*. Texas (U.S): ASD Technical Report - Brooks Air Force Base.
- Universidad de León. (Marzo de 2013). *DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y DIRECCIÓN PARTICIPATIVA*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2019, de <http://servicios.unileon.es/>: <http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/DESARROLLO-DE-EQUIPOS-2014.pdf>
- Williams, K. D. (1997). *Social ostracism. Aversive interpersonal behaviors*. (R. Kowalski, Ed.) New York: Plenum Publishers.
- Yinger, J. M. (1965). *Toward a field theory of behavior*. New York: McGraw-Hill.

# 8 ANEXOS

## 8.1 Anexo 1. Preguntas tipo del modelo OCEAN y el resultado del test

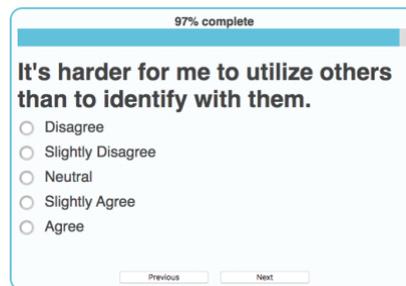
En este apartado se van a mostrar cuatro capturas de pantalla de un test realizado a través de la página web *Practical Psychology* (2019). Son una serie de preguntas tipo (en inglés) así como el resultado final obtenido por la autora del presente trabajo. En él se muestra el porcentaje de cada rasgo, siendo 100% el nivel más alto y el 0% el más bajo.

**Imagen 18. Captura del test (95% completado)**



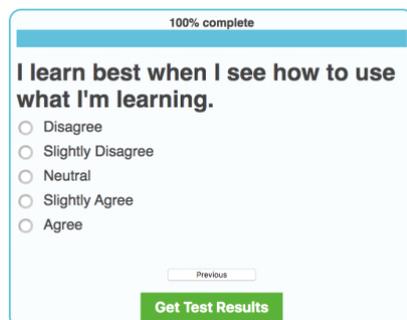
**Fuente: Practical Psychology (2019)**

**Imagen 19. Captura del test (97% completado)**



**Fuente: Practical Psychology (2019)**

**Imagen 20. Captura del test (100% completado)**



**Fuente: Practical Psychology (2019)**

**Imagen 21. Resultados del test OCEAN**

Trait	Raw	Percentile	
Extraversion	4.5	95%	You are extraverted
Agreeableness	4.2	71%	You are agreeable
Conscientiousness	3.5	57%	You are organized
Neuroticism	3.3	66%	You are statistically prone to stress and mental illness
Openness	4.3	76%	You are openness
Psychopathy	0.4	0%	
Machiavellianism	1.8	15%	
Narcissism	2.3	30%	
<b>MBTI Type</b>	<b>ESFJ = Consul</b>		

**Fuente: Practical Psychology (2019)**

## 8.2 Anexo 2. Descripción de la Fase Piloto

El objetivo principal de la fase piloto fue conseguir fluidez y comodidad a la hora de hacer una entrevista en profundidad, como se explica en el apartado 3.1.

Seleccionamos una persona de mi entorno familiar que co-fundó una empresa de productos que contribuyen a la alimentación responsable.

A continuación se enumeran las preguntas de investigación fijadas para la entrevista así como el guion elaborado a partir de estas mismas preguntas.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuándo fue el momento determinante en el que decidió emprender una empresa tan innovadora y arriesgada?
- ¿Cuáles son las motivaciones para continuar trabajando todos los días siendo un proyecto a largo plazo?
- ¿Cuál va a ser la aportación de esta empresa a la sociedad?

### **Pautas de exploración o guion para la entrevista en profundidad**

Las pautas de exploración sirven de apoyo para la consecución de la entrevista.

#### HISTORIA PERSONAL.

1. Me gustaría antes de comenzar con la entrevista que me contaras resumidamente tu trayectoria profesional, ¿Cómo llegaste a esta empresa?

#### 1ª PREGUNTA

2. Para una persona que no ha estudiado agrónomos, ¿me podrías explicar brevemente a qué os dedicáis?
3. ¿Qué has aprendido de tus anteriores trabajos que te pueda servir en el actual?
4. ¿Por qué decidiste dejar tu último trabajo y enfrascarte en este nuevo proyecto?

#### 2ª PREGUNTA

5. ¿Alguna vez has dudado de la viabilidad del proyecto?
6. ¿Cómo buscas apoyos? ¿En colegas? ¿Y de carácter financiero?
7. ¿Has tenido algún fracaso previo? ¿Cómo lo sobrellevaste? ¿Esos fracasos previos te influyen de alguna manera en este proyecto?

#### 3ª PREGUNTA

8. ¿Crees que esta nueva tecnología tendrá una buena repercusión social, es decir, qué aporta esta empresa a la sociedad?

#### CONCLUSIÓN GLOBAL

9. ¿Te sientes satisfecho con tu trayectoria y el haber podido llegar a donde estás hoy?

Esta última cuestión no pretende dar respuesta a ninguna de las preguntas de investigación en concreto sino que permite al entrevistado reflexionar o aportar algún dato relevante que, en preguntas anteriores, no hubiera surgido.

## 8.3 Anexo 3. Códigos utilizados en el análisis

En este anexo se encuentra una tabla con todos los códigos empleados en la herramienta de Atlas.ti para clasificar las citas relevantes que han aparecido a lo largo de las 4 entrevistas realizadas. También se incluyen los colores asociados a cada uno de los códigos según su taxonomía. Se puede apreciar que los códigos que menos han aparecido en las transcripciones han sido tanto las características obtenidas del modelo de OCEAN (2.2) así como los diferentes roles de Belbin (2.3). Los códigos que se han visto reflejados en mayor cantidad han sido los asociados al proyecto Aristóteles (2.7), los tipos de liderazgo (2.4) y las cualidades del líder (2.5).

**Tabla 10. Listado de códigos empleados en el análisis cualitativo con la herramienta Atlas.ti y el número de citas asociadas a cada uno**

Color	Códigos	Citas asociadas
○	Dificultad del líder	6
○	El rol va con la personalidad de cada uno	6
○	ÉXITO EN EL EQUIPO	5
○	Motivación	6
●	Background del empleado	8
●	Cantidad de personas en el equipo	11
●	Cultura de equipo	17
●	Estructura y claridad (Structure & Clarity)	8
●	Fiabilidad (Dependability)	9
●	Impacto (Impact)	7
●	Seguridad psicológica (Psychological Safety)	12
●	Significado (Meaning)	8
●	Conflicto	17
●	FASES DEL PROYECTO	14
●	Formación del equipo	11
●	Todos saben cual es su rol	7
●	Cerebro	3
●	Coordinador	10
●	Diferentes roles	5
●	Especialista	5
●	Finalizador	3
●	Implementador	5
●	Impulsor	4
●	Investigador de recursos	6
●	Monitor Evaluador	4
●	Rol de cohesionador	6
●	Roles de acción	4
●	Roles mentales	5
●	Roles sociales	4

●	Un rol con más capacidades	5
●	Amabilidad/Afabilidad	4
●	Apertura al cambio	3
●	Extraversión	3
●	Inestabilidad emocional	4
●	Responsabilidad	4
●	Elección del trabajador	5
●	Líder siembra una semilla en los empleados	10
●	Liderazgo transaccional	13
●	Liderazgo transformacional	20
●	Ayudar al grupo al desarrollo de sus trayectorias profesionales	8
●	Expresar interés por el éxito de los miembros del equipo así como por su bienestar personal	9
●	Potenciar al equipo evitando la micro-gerencia	15
●	Ser muy productivo y orientado a los resultados	11
●	Ser un buen coach	15
●	Ser un buen comunicador (escuchar y compartir información).	14
●	Tener las habilidades técnicas necesarias e importantes para poder aconsejar al equipo	6
●	Tener una visión clara y estratégica para el equipo	12

*Fuente: Elaboración propia*

## 8.4 Anexo 4. Ejemplos de las Transcripciones codificadas

En este anexo se pueden ver diferentes capturas de los extractos de la aplicación Atlas.ti. A la izquierda se encuentra el texto transcrito de las entrevistas. A la derecha hay varios códigos de colores que van asociados a las citas extraídas del texto.

Con el uso de esta herramienta se ha podido, por una parte, extraer más fácilmente fragmentos de los textos para tratar de dar respuesta a las preguntas de investigación, y por otra parte, elaborar varios mapas conceptuales que han ayudado en el análisis de resultados.

**Imagen 22. Captura del texto transcrito en la aplicación Atlas.ti para el entrevistado 1**

CC: Cómo te decía, buscas primero la disponibilidad, entre la gente que puede. Los equipos/nuevos proyectos, tenemos más o menos los grupos de trabajo formados.  
Salvo algún proyecto muy nuevo de XXX. Es un proyecto bastante importante y con muchos recursos, entonces ahí sí que se creó un nuevo proyecto con gente de diferentes partes.

TT: Y de ese proyecto, ¿Recuerdas como lo organizasteis?  
CC: Bueno, pues ahí el coordinador del equipo se buscó capacidad de hablar en varios idiomas, porque habla italianos, alemanes... y también se eligió porque era un perfil técnico porque era la reforma de una tienda.  
Después se eligió una persona con un perfil más de organización... para llevar las planificaciones, el seguimiento de presupuestos y esas cosas, y un par de personas más de arquitectura para planos y tal hablar y un par de personas más técnicas de desarrollo de productos mobiliarios... bastante enfocado al perfil de cada uno, ¿no? Al perfil de la gente.

TT: Perfecto, y... una vez elegido esto... entiendo que les comunicas a ellos cuáles son los objetivos o lo que hay que hacer, las metas a cumplir o los plazos por ejemplo...

CC: Sí... Hay una reunión inicial. Primero al coordinador y junto a él contrastas el equipo que tu has pensado para trabajar...

TT: Con ese coordinador, ¿dices?

CC: Sí, claro. Y después cuando se define el grupo, se hace la primera reunión donde se definen los objetivos, el tipo de trabajo, los plazos...

TT: ¿En qué os basáis para elegir a los coordinadores desde la gerencia?

CC: Están ya fijados, suele haber un coordinador de cada proyecto/cliente. Más que un trabajo técnico lo que hace es... llevar a relación con el cliente, plantear los objetivos, definir los briefing con el cliente... Después hacer el seguimiento con esos otros perfiles técnicos de cómo va el proyecto.  
Entonces... suele ser elegido principalmente por el perfil o por su experiencia previa (anterior o por su evolución en la empresa). Hay gente que tiene más aptitudes para liderar y coordinar y esos son los elegidos. Bueno, aptitudes y experiencia. Hay gente que entra con el perfil de coordinador de proyectos y también hay gente que aunque entra con un perfil más técnico, lo ves con esa capacidad y cuando es necesario un nuevo coordinador pues lo asignas.

TT: Cuando ocurre un conflicto... ¿Cómo soléis solucionarlo? Ya sea desde la gerencia o desde la coordinación o los propios empleados.

CC: Primero intentas que sea el propio coordinador el que solucione el conflicto y si el coordinador no puede, como al final somos una empresa pequeña, pues al final tienes una reunión con gerencia e intentas tú (se refiere a él) poner orden.

TT: ¿Qué crees que se obtiene tras los conflictos?

CC: Por lo general se soluciona por lo menos el tema profesional se soluciona, luego el tema personal es cierto que siempre queda un poco... Así ya para la próxima vez, sabes que esas personas pueden entrar en conflicto.

TT: Pensando en esas personas...

CC: (Me corta) Yo no creo que sean personas... creo que son parejas de personas. Cuando hay conflictos... Suele ser porque hay dos personas que no se llevan bien, no hay una persona que no se lleva bien con todos. Suele haber roces entre parejas de personas.

TT: ¿Me podrías definir los dos tipos de personas? ¿Por qué crees que chocan? ¿Porque son dos iguales o diferentes?

CC: Puede ser que... a nivel personal sean muy diferentes y a nivel profesional sean muy parecidos. Parece que el conflicto surge de que... aunque técnicamente deberían ser capaces de solucionar el problema, cada uno tiene un enfoque muy diferente, ¿no?. Y es lo que te decía... cuando los proyectos son muy exigentes, en plazo, por ejemplo, hay gente que es muy buena para unas cosas pero tienen que llevar su ritmo, no? Y hay veces que... que ese ritmo no es suficiente.  
Hay que le es difícil prescindir de la calidad cuando tienes prisa y hay gente que en su trabajo es tan exigente que aun con poco tiempo, quiere llegar a unos niveles de calidad que el proyecto no permite.

TT: Si pensaras en tu mejor experiencia en equipo... ¿Podrías decirme algunas características que puedas observar en ese grupo?

CC: Si a ver... puede ser que todos se lleven bien, que todos tengan claro papel en el grupo, que todos lleven un mismo parecido de trabajo, que todos sean más o menos igual de exigentes... que todos sepan cual es su labor en el grupo.

TT: Si, ¿no? Que haya una buena estructura... ¿o?

CC: Más que una estructura, que los roles estén bien definidos. Que cada uno tenga buenas aptitudes para desarrollar su carrera, o sea que sea bueno haciendo lo que hace, esa persona debe tener claro que eso es lo que es bueno y es lo que tiene que hacer en el grupo. Cuando hay campos que no están bien definidos, que varias personas pueden hacer la misma tarea y alguno tiene más capacidades que otro... ahí empiezan a surgir los conflictos.

TT: Ahora vamos a... (Me corta)

1:21 C Formación del equipo

1:22 B... 1... Implementador

1:23 C Formación del equipo

1:24 C Formación del equipo

1:25 C Coordinador

1:26 B... 1... Background del empleado

1:27 C Elección del trabajador

1:28 C Potenciar al equipo evitando l...

1:29 C Conflicto

1:30 C Conflicto

1:31 C Conflicto

1:32 C Impulsor

1:33 C Monitor Evaluador

1:34 C Fiabilidad (Dependabilit)

1:35 C Significado (Meaning)

1:36 C Todos saben cual es su rol

**Fuente: Elaboración propia**

## Imagen 23. Captura del texto transcrito en la aplicación Atlas.ti para el entrevistado 2

ocasiones que sí, que hay vínculos que se refuerzan.

En los conflictos hay que pensar en la persona, en la compañía, en todo. Hay situaciones en la que la parte emocional dejas de poder gestionarla. Hay otras que te puedes permitir tomarte tiempo, hacer una terapia pero es que no estamos aquí para esto. Yo intento tener siempre el máximo tacto.

No hay nada más importante en mi empresa que en las personas, nada. Y tu como gestor, lo mejor que puedes hacer es gestionar a las personas. Ayudarles a crecer profesionalmente porque acaba haciendo que tu empresa y tu cliente se beneficie y eso acaba dando negocio, siempre. Las personas acaban dando el negocio, siempre. Cuidar a tus clientes y cuidar a tus personas. Siempre, siempre, siempre. Eso es muy fácil de decir, luego cuando te pones pues si los números no salen o las personas no funcionan y hay una crisis y los ingresos se caen y no se gana dinero... No estamos todos tan dulces, o cuando dicen mira en este equipo hay que reducir la plantilla, eso pasa.

TT: Claro, puede pasar.

CC: Mira, nosotros tenemos unos canales telefónicos y por otro lado tenemos un proyecto para que los clientes paguen más por internet y llamen menos por teléfono. Y mi empresa desarrolla una aplicación en el móvil para que tu mires tus facturas. Entonces, si tú en la app ves una factura y ahí te la explican bien, no llamas a preguntar porque me han cobrado 23 céntimos. ¿Qué ocurre? Que yo tengo una plataforma de llamadas, si las llamadas disminuye, esto últimos años, yo no necesito tantos asesores. Entonces, hemos intentado lo que se llama una plataforma profesional para que algunos se incorporen a otros sitios. Pero hemos reducido plantilla en asesores. Gente que ha perdido su contrato o su contrato temporal. Esas situaciones que emocionalmente son muy difíciles de gestionar. Tener un equipo de 100 y decir a final de año seremos 70... no es fácil. Aquí pasa y en todas las empresas.

Yo soy el mismo. Dentro de 10 años, yo espero que cuando este jubilado alguien diga: que gran jefe fue Diego, fue un gran profesional y aprendí un montón con él. Pregúntale a la persona que se tuvo que ir de la plataforma por una decisión mía. No lo va a decir nunca.

TT: Ya...

CC: Ahora, lo que no te va a decir es: no me lo contó, no me lo explicó, no me dijo que criterio se tomaría para ver quienes de quedan, no me lo dijo con dulzura, no me dio tiempo, no me avisó... Esta parte tienes que trabajarla muy bien, pero si al final te dice, tú no vas a quedarte y tu quieres quedarte, y te pillas que tienes un niño recién nacido. Pues... Con estas cosas tienes que tener mucho cuidado, con mucho interés pero no es fácil.

TT: Y ya para acabar. ¿Tú estás contento con tu equipo?

CC: ¿Con mi equipo? Enamorado.

TT: Si pudieras decir dos o tres características que definan a tu equipo.

CC: Yo aquí diferenciaría mi equipo directo: es una gente que es mi piña de trabajo, con la que me veo todos los días en todos mis comités. Con este grupo estoy absolutamente encantado y enamorado. También te digo que los he elegido yo con el tiempo y muchos llevan muchos años conmigo, hemos aprendido junto. Lo que soy profesionalmente de lo debo a ellos, he aprendido de cada uno en lo que son buenos. Cuando vas bajando a los distintos niveles hay de todo, pero si generas valores culturales, adecuadamente y los líderes trabajan... y decidimos entre todos como queremos que trabajen, como queremos que funcione, pues consigues cosas que te hacen personas que tu equipo mola o que te gusta porque trabajas bien. Yo tengo la cultura de una reunión individual, le llamamos: reunión individual de seguimiento.

Todos los jefes con una persona del equipo. Tu sabes que todas las semanas, una hora tienes reservada con tu jefe para planificar la semana. Luego, nos reunimos todos a principio o a final de semana y compartimos como nos ha ido todo. Luego sabes que una vez al mes: el gerente se junta con sus jefes y 40/50 personas que hacen la reunión general de gerencia en la que se hablan cosas de más nivel. Se comparte como va la empresa, como va la gerencia, si hay alguna novedad estratégica, cambios que ha habido en la empresa. [...]

Mantener a los empleados informados sobre como va el sector, la empresa... Y reconocimiento de los que mejor han trabajado.

En las reuniones semestrales: se preparan con cariño, ha sido con muchos temas anticipados, puedo participar, se ha tenido en cuenta las personas. Con acciones que transmitan valores que quieras que se queden impregnados. Hay que tratarles con cariño, y que ellos digan, oye soy importante, entonces tu tienes que hacer cosas que generen que tu grupo tengan valores e historias comunes, y eso requiere esfuerzo de los managers. A tu pregunta de si estoy contento con mi equipo: yo a mi equipo le doy y si después de dan es fenomenal. Primero hay que dar. Tu haces cosas y te devuelven. En mis reuniones, yo pongo mucha pasión, pongo muchas ganas y me llevo una barbaridad. Muchas veces cuando vuelvo de viaje me vuelvo con una preocupación pero siempre vuelvo pensando: que pasada de equipazo. En el global, en lo que transmite el equipo. Cuando ves que se levantan para aplaudir a alguien, o que alguien se emociona. No puedes pensar que lo has hecho tú. Tu tienes que poner el horno a cierta temperatura, pero el horno lo cocinan ellos. Tú creas el entorno, cuando lo generas ves que sale un plato extraordinario.

4:4 Conflictos  
Liderazgo transformacional  
4:4 Ayudar al grupo al desarrollo ...  
Tener una visión clara y estrat...

4:45 Rol de cohesionador  
Impacto (Impact)  
Investigador de recursos  
Seguridad psicológica (Psychol...  
4:4 Ser un buen coach  
Ser un buen comunicador (es...

4:47 Yo aquí...  
Cultura de equipo  
Dificultad del líder  
Ser un buen coach  
Ser un buen comunicador (es...  
Tener las habilidades técnicas...  
Tener una visión clara y estrat...

4:48 Me c...  
Coordin  
Cultura  
Impacto  
Potenci...

4:5 Ayudar  
Cultura

Fuente: Elaboración propia

**Imagen 24. Captura del texto transcrito en la aplicación Atlas.ti para el entrevistado 3**

CC: Si.

TT: ¿Crees que analizando eso la gente va tomando unos roles dentro del grupo?

CC: Si, la gente va tomando roles. Se ve más claro en empresas más grandes más que en esta que somos un equipo muy pequeño y es que somos una tribu muy bien avenida. Más que roles hay caracteres diferentes.

TT: Claro, claro. A lo que me refiero es... uno a lo mejor lleva un poco más el impulso hacia adelante, otro que le gusta terminarlo.

CC: Si. Si.

TT: Después de esto, sueles asignar tú también unos roles porque conoces a la persona y entonces le asignas un rol determinado?

CC: Si. Si.

TT: Me podrías explicar un poco...

CC: Roles de tareas tanto enfocados a dos cosas: uno a poder realizar cosas que le resulten más fáciles, donde tenga más habilidad para hacer ciertas cosas y alinear las tareas con las personas en caso de una dirección de proyecto o una interlocución con cliente, pasar a un área más comercial. Entonces, al ver que tiene esas habilidades, creo que le va a resultar más fácil y al final va a ser más productivo para la empresa y en otros casos es impulsar a la gente a salir en su zona de confort, es decir, es todo lo contrario. Es poner a las personas en una situación que a lo mejor no se esperan. Dando clase, en una charla, enfrentando un cliente, hablando por teléfono porque se que puede y que tiene que dar ese paso aunque no se encuentren demasiado en ellos.

TT: ¿Pero porque crees que tiene esa necesidad o porque crees que la necesita tener?

CC: Porque creo que se entrena.

TT: Crees que las cualidades se entrenan...

CC: Sí, creo que se entrenan

TT: Que interesante, me gusta ese punto. ¿Cuándo tenéis a un nuevo cliente y tenéis que empezar de nuevo un proyecto...? Porque, no todos trabajáis en todos los proyectos ¿verdad?

CC: No

TT: Al encontrar un nuevo cliente, nuevo proyecto. Y haces el grupo para este nuevo proyecto. ¿Intentas que todos tengan los mismos ideales? Todos trabajen de la misma forma... O buscas diversidad.

CC: En esta empresa los equipos los hace Quique y lo buscamos más por el perfil que aporta al proyecto, más por capacidades técnicas de las que comentas, y si que tenemos en cuenta el balance de las dos. Es decir, tiene que acabarse las cosas con calidad pero también tienen que ser rentables. Nosotros llevamos 6 años como empresa, en la primera parte de la empresa éramos muy ONG, o sea la calidad primaba por encima pero ahora nos hemos dado cuenta como empresa que tiene que haber un equilibrio. Tiene que haber también una rentabilidad sino, no se le puede pagar a la gente.

TT: Está claro. Entonces tenéis las horas muy marcadas para cada proyecto.

CC: Siempre con cierta flexibilidad que yo no he visto en otras empresas. Para nosotros es primordial que el cliente acabe siempre satisfecho pero con cierta rentabilidad. Tiene que hacerse y sino se sienta uno y habla con el cliente.

TT: Vale. Por lo que vi en vuestra página web, lo que decíais sois una tribu y cuando leí tu entrevista con una periodista... ¿Crees que en todos los momentos, todos como grupo, tiene la capacidad de decir todo el rato lo que piensan?

CC: No, en ese caso somos un grupo muy pequeño y muy tribu y no. Yo no creo que se hayan sentido coaccionado a hablar... no.

30

Cantidad de personas en el e...

El rol va con la personalidad d...

31

El rol va con la personalidad d...

Tener una visión clara y estrat...

32

Ayudar al grupo al desarrollo ...

Líder siembra una semilla en l...

33

Ser muy productivo y orientad...

Un rol con más

34

Ser muy productivo y orientad...

Un rol con más

**Fuente: Elaboración propia**

## Imagen 25. Captura del texto transcrito en la aplicación Atlas.ti para el entrevistado 4

CC: Al equipo entra una persona nueva para relevar a otra que está dentro. Tratamos de encontrar las personas que sean idóneas para el puesto que queda libre en ese momento. Hacemos varias entrevistas y lo vamos madurando, hablamos con ellas...

TT: En el momento que váis a elegir a esa persona, ¿buscáis un poco que case con el equipo? [...]

CC: Claro, en realidad siempre buscamos a alguien que vaya en línea con la identidad de "Misión, Visión y Valores". Es importante que las personas que vayan a tener un cargo en la dirección del colegio, hayan pasado primero por este equipo, ¿No?. Como los actuales directivos de primaria y secundaria, primero estuvieron aquí.

TT: Vale, me has dicho que hacíais reuniones los miércoles, ¿Verdad?, tú como encargado de coordinarlos a todos, te fijas en quien es más afín con quién, quién puede tener conflicto... dentro del equipo.

CC: Dentro del equipo no, porque somos solo 8 personas. Aunque este año ha habido muchos cambios [...]. En el equipo... la verdad es que no, somos todos profesores... las reuniones las tengo muy marcadas. Mando dos o tres días antes la orden del día. Seguimos el sistema de calidad. Durante todo el año hay faena y nos la repartimos bien.

Donde sí que me fijo es en el grupo grande... ampliado, en el de voluntarios. Ahí sí que tenemos que hacer el acompañamiento con la juventud. [...] Con la experiencia y los años más o menos sí que trato de estar pendiente, de que no haya conflictos, de que estén a gusto de que se sienta en su casa.

TT: ¿Crees que en las reuniones, los participantes se asignan por ellos mismos unos roles o sois vosotros como gerentes como los que asignais?

CC: No... ese tipo de roles creo que no se asignan sino que van en la personalidad de cada uno. Alguien que quiera ser protagonista, pues tiende a serlo y bueno... hay que saber estar con las personas, con sus caracteres, con sus egos y sus cosas... No es fácil porque teniendo edades muy diferentes entre unos y otros, yo creo que tengo al suerte de que me conocen desde hace muchos años y me conocen como profesor y como persona. Juego un poco la baza de esa referencia de prestigio o autoridad moral que yo detecto que la gente me aprecia. Cuando digo algo saben que lo digo, no porque tengo ego sino... bueno, realmente es un liderazgo (recapitula), bueno sí un liderazgo positivo.

TT: Claro claro, es que a veces también hay que ponerse firme y decir... bueno, esa dualidad no.

CC: Sí, es que conforme me estoy haciendo más mayor, huyo mucho del conflicto... Sí que hay momentos en los que estamos en un campamento y ha habido algún problema y dejar claro... pues yo siempre intento que antes de que pase eso, prevenirlo, avisar mucho. Informar del estilo con el que trabajamos. No suele pasar nada porque creo que queda todo claro de antes y si pasa es muy poquito, porque puede pasar. Al final movemos a muchas personas y siempre puede pasar algo. Creo que también funciona este método porque la gente que coordinamos es gente muy buena, muy noble...

TT: Claro... hay que tener en cuenta que siempre va a haber un conflicto, que a veces no se puede evitar.

CC: Es que los conflictos son inherentes a las personas, si hay personas, y sociedad y si interactuamos unos con otros, siempre va a haber conflicto. Pero siempre, creemos una cultura donde se pueda solucionar con cariño, con amor, con que nadie haga daño a nadie. Lo que hablábamos, ¿No?, los egos. Siempre hay gente que necesita llamar la atención... pues dejamos hacer, siempre y cuando no perjudique al grupo o alguien se vaya a sentir ofendido. Dejamos que cada uno se desenvuelva, se realice y vaya creciendo como persona. Si hay veces que se necesita hablar con una persona para solucionar cualquier problema pues también lo hacemos (los coordinadores), ¿no?

TT: Cuando hay un nuevo proyecto y se necesita de la ayuda de todos para sacar nuevas ideas, ¿Crees que todos como grupo tienen la capacidad de decir cualquier idea o se pueden sentir coaccionados?

CC: Con el grupo de voluntarios... quiero pensar que no hay nadie que se pueda sentir mal a decir lo que piensa, quiero pensar que no... Nunca me lo había planteado.

TT: ¿Y en el del departamento?

CC: A ver Mas que coaccionado... ¿sabes lo que pasa? En colegios tan grandes donde hay primaria, secundaria, bachillerato, todo junto, todo depende de la rueda que haya en un claustro. Por ejemplo, en la rueda de primaria, hay gente super implicada, muy trabajadora, muy creativa... En secundaria no tanto. Entonces, si yo todos los días veo que mis compañeros a las 5 de la tarde (la hora que acaban las clases) se van, que corrigen lo junto, etc, pero a ti te han contratado, porque han visto en tu tercera página del CV que has hecho voluntariado y te gusta todo esto... sí, yo como coordinador y creo que mis compañeros de dirección igual, tenemos la obligación de velar para que las personas que son contratadas de pocos años y que está en

The screenshot shows the Atlas.ti interface with the following elements:

- Background del empleado** (code) linked to the first paragraph of the transcript.
- Elección del trabajador** (code) linked to the first paragraph of the transcript.
- Significado (Meaning)** (code) linked to the second paragraph of the transcript.
- Cantidad de personas en el e...** (code) linked to the third paragraph of the transcript.
- Potenciar al equi...** (code) linked to the third paragraph of the transcript.
- Motivación** (code) linked to the fourth paragraph of the transcript.
- Seguridad psicológica (Psychol...** (code) linked to the fourth paragraph of the transcript.
- Ser un buen coach** (code) linked to the fourth paragraph of the transcript.
- Tener las habilidades técnicas...** (code) linked to the fourth paragraph of the transcript.
- Amabilidad/Afabil** (code) linked to the fourth paragraph of the transcript.
- Liderazgo transaccional** (code) linked to the fifth paragraph of the transcript.
- Liderazgo transformacional** (code) linked to the fifth paragraph of the transcript.
- Liderazgo transaccional** (code) linked to the sixth paragraph of the transcript.
- Liderazgo transformacional** (code) linked to the sixth paragraph of the transcript.
- Ser un buen coac** (code) linked to the sixth paragraph of the transcript.
- Ser un buen com** (code) linked to the sixth paragraph of the transcript.
- Tener las habilida** (code) linked to the sixth paragraph of the transcript.
- Conflicto** (code) linked to the seventh paragraph of the transcript.
- Cultura de equipo** (code) linked to the eighth paragraph of the transcript.
- Significado (Mean** (code) linked to the eighth paragraph of the transcript.

Fuente: Elaboración propia

## 8.5 Anexo 5. Descripción gráfica y breve de los roles de equipo según Belbin

En este anexo se añade una descripción gráfica en forma de tabla de los Roles de Equipo definidos por Belbin. Este entregable es el que corresponde a la simulación planteada en el apartado 5.2. Es un documento necesario para que el socio entienda superficialmente cuáles son los roles que puede constituir un equipo y qué puede aportar cada uno.

**Imagen 26. Descripción breve de los roles de Belbin**

<b>BELBIN®</b>		
<b>Descripción Resumen de los Roles de Equipo</b>		
Rol de Equipo	Contribución	Debilidades Permitidas
Cerebro 	Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora las cuestiones diarias. Demasiado ensimismado como para comunicarse eficazmente.
Investigador de Recursos 	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca oportunidades y desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez pasado el entusiasmo inicial.
Coordinador 	Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara los objetivos. Delega con eficacia.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo que se le ha asignado.
Impulsor 	Retador, dinámico, rinde bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Ofende los sentimientos de las personas.
Monitor Evaluador 	Serio, estratégico y perspicaz. Analiza todas las opciones y juzga con precisión.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Puede ser excesivamente crítico.
Cohesionador 	Colaborador, perceptivo y diplomático. Escucha y evita los roces.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita la confrontación.
Implementador 	Práctico, fiable, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Algo inflexible. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador 	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Especialista 	Resuelto, dinámico, entregado. Aporta habilidades y conocimientos muy específicos.	Contribuye sólo en áreas específicas. Se extiende en tecnicismos

**Fuente: Belbin España (2017b)**

## 8.6 Anexo 6. Cuestionario sobre seguridad psicológica y fiabilidad en el equipo

El objetivo de este formulario es comenzar a crear una cultura de equipo donde haya principalmente seguridad psicológica (no hay miedo a expresar los sentimientos y a hablar en público) y de fiabilidad (los integrantes saben cuál es su papel y el de los demás y están seguros de que cada uno podrá hacer su trabajo pero si al compañero le surge un problema, ellos serán ayudados mutuamente para concluir el proyecto correctamente). Dentro de las 5 dinámicas relacionales clave que presenta Google con el proyecto Aristóteles, estas dos son las más importantes y sin ellas, el proyecto no habría tenido la relevancia que ha tenido hasta hoy.

**Tabla 11. Cuestionario dirigido a los integrantes del grupo para evaluar las características de seguridad psicológica y fiabilidad (Escala de Likert)**

Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones por favor, responde a las preguntas con total sinceridad.

1. Complemente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Completamente en desacuerdo

1	2	3	4	5	
					No tenemos miedo a ofrecer o que nos ofrezcan un feedback constructivo
					No tenemos problema a proponer ideas disruptivas
					No tenemos miedo a cometer errores o hacer preguntas tontas
					Nos es fácil, como grupo, solucionar problemas difíciles que van surgiendo
					Las personas no son rechazadas por ser diferentes
					Los miembros del equipo respetan y valoran las contribuciones de otros
					Los integrantes del grupo conocen sus tareas
					Los problemas y errores en el equipo se comunican a las personas
					Hablamos sobre los errores que surgen y la forma de prevenirlos
					Solemos encontrar obstáculos inesperados y resolverlos colectivamente

**Fuente: Elaboración propia**

La línea divisora (dos líneas seguidas) tras la 6ª pregunta indica el cambio de dinámica. Durante las 6 primeras afirmaciones se evalúa la característica de la seguridad psicológica entre los compañeros y las 4 siguientes hacen referencia a la clave de la fiabilidad (confianza) entre el equipo.