

# Estudio de los roles de equipo

En el sector de la auditoría contable

Albert Simón Mira

12/06/2015



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA

## ÍNDICE

1. <i>Introducción</i> .....	3
1.1. Resúmen.....	5
1.2. Objeto .....	7
1.3. Justificación de asignaturas .....	8
1.4. Objetivos .....	11
1.5. Metodología .....	12
2. <i>Marco teórico</i> .....	14
2.1. Historia de Meredith Belbin.....	16
2.2. Investigación.....	20
2.3. Roles de equipo.....	33
2.4. Informes .....	44
3. <i>Análisis de los roles de equipo en la empresa de auditoría</i> .....	46
3.1. Objetivo del estudio .....	48
3.2. Población .....	49
3.3. Equipos.....	50
3.4. Estudio de los equipos de forma conjunta .....	65
4. <i>Resultados</i> .....	82
5. <i>Conclusiones</i> .....	86
6. <i>Bibliografía</i> .....	90
7. <i>Anexo</i> .....	92

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN



# **Introducción**

---

---

En el siguiente apartado se especificará el resumen del trabajo dividiendo por cada capítulo, se definirá el objeto y las asignaturas que han sido útiles para la realización de este trabajo fin de grado, los objetivos y la metodología utilizada.

## Resumen

---

La efectividad de los equipos de trabajo tiene una gran importancia para el funcionamiento de la empresa. En la actualidad una buena gestión del equipo directivo puede suponer una ventaja competitiva frente a las empresas competidoras. Los equipos tienen características como la existencia de un líder, el equipo es el que decide, responsabilidad grupal, cada miembro domina una faceta y una buena coordinación, por lo que la creación de un equipo efectivo favorecerá con creces a la empresa. La idea principal del equipo de trabajo es la sinergia, es decir, la actuación del conjunto del grupo es mayor a la suma de la aportación individual de cada miembro.

En este trabajo se explica, en primer lugar, las investigaciones llevadas a cabo por Meredith Belbin en el campo de los equipos directivos, definiendo qué roles existen en los equipos con buenos resultados y qué características poseen. Se analizan aspectos como el tamaño ideal, qué características debemos encontrar en un buen equipo y cuándo mantenerlo o modificarlo. Posteriormente se definen los nueve roles dividiéndolos según si son de acción, mentales o sociales, extrayendo las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, que si se coordinan correctamente, optimizarán al máximo sus recursos.

En segundo lugar se realiza un análisis de los roles existentes en la firma Deloitte, de la que se poseen cuestionarios que indican qué rol posee cada integrante, junto con una nota media y su continuidad en la empresa. A partir de estos datos se han realizado los cálculos necesarios para analizar, por un lado, los equipos de forma individual y posteriormente de forma conjunta. Primero se analiza cada equipo según los roles que poseen, identificando ventajas y problemas que pueden llegar a tener durante el transcurso de su trabajo habitual, resumiendo al final de cada apartado sus características principales. Posteriormente se comparan los equipos y se estudian las diferencias entre la composición. Por último se realiza un análisis comparativo de la nota media y de la continuidad, comprobando si se pueden comparar y realizando un estudio de correlaciones entre ambas variables.

En el contexto de la crisis económica actual, es un asunto importante a destacar ya que puede llegar a suponer un aumento de la productividad sin que conlleve un coste muy alto. Por lo que la formación de un equipo directivo equilibrado debe ser uno de los objetivos principales de las empresas.

## **Objeto**

---

El objeto de este trabajo fin de grado es el estudio de los roles de equipo en el sector de la auditoría contable. Dicho estudio se realiza a través de unos informes Belbin realizados por empleados de una firma de Auditoría de Cuentas.

## Justificación de asignaturas

---

Para la realización de este proyecto son necesarios los conocimientos que se han adquirido a lo largo de la carrera, tanto para la explicación de los datos estadísticos como para la interpretación de ellos. Además existen asignaturas que favorecen la comprensión de los informes Belbin. A continuación se presentan una serie de tablas que resumen, para cada uno de los capítulos de este trabajo, las asignaturas cursadas durante la titulación que han servido de base para su realización.

Capítulo de TFG	Capítulo 2: Marco teórico
Asignaturas relacionadas	Introducción a la Administración de Empresas Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	Introducción a la Administración de Empresas: Me ha servido para entender la necesidad de un buen equipo directivo para el buen funcionamiento de la empresa. Dirección de Recursos Humanos: Esta asignatura ha sido la base del Trabajo Fin de Grado ya que me ha permitido entender la importancia de un equipo y de sus roles. Además de considerar los Recursos Humanos como un activo esencial a la hora de elaborar la estrategia global de la empresa. Este activo puede llegar a suponer una ventaja competitiva frente a otras empresas competidoras.



Capítulo de TFG	Capítulo 3: Análisis de los roles de equipo en la empresa de auditoría
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<p>Introducción a la estadística</p> <p>Métodos estadísticos en la economía</p> <p>Investigación Operativa</p> <p>Econometría</p> <p>Dirección Financiera</p> <p>Economía Española</p> <p>Dirección de recursos humanos</p>
<b>Breve justificación</b>	<p>Introducción a la estadística: Es la materia previa a Métodos Estadísticos en Economía, siendo necesario su conocimiento para el correcto desarrollo de la Inferencia Estadística.</p> <p>Métodos estadísticos en la economía: En esta asignatura se explican las técnicas básicas de inferencia: pruebas de hipótesis e intervalos de confianza. Además de algunos test no paramétricos y análisis de la varianza. También me ha permitido tener una base del programa estadístico SPSS.</p> <p>Investigación Operativa: Esta asignatura me ha permitido entender la base de varias técnicas utilizadas en este trabajo.</p> <p>Econometría: Esta asignatura me ha permitido tener un buen manejo en programas de estadística como el StatGraphics.</p> <p>Dirección Financiera: Esta asignatura junto con otras de la misma rama, me han permitido tener un nivel de Excel suficiente para realizar tablas completas y estudiarlas en profundidad.</p> <p>Economía Española: Me ha ayudado a realizar análisis en mayor profundidad de gráficos y tablas.</p> <p>Dirección de Recursos Humanos: Me ha permitido analizar a los equipos en profundidad y saber cómo subsanar sus debilidades.</p>

Capítulo de TFG	Capítulo 4: Resultados
Asignaturas relacionadas	<p>Macroeconomía I y II</p> <p>Análisis y Consolidación Contable</p> <p>Dirección de Recursos Humanos</p>
Breve justificación	<p>Tanto Macroeconomía como Análisis y Consolidación Contable me han permitido poder resumir y sintetizar las ideas principales con mayor facilidad.</p> <p>Dirección de Recursos Humanos: Me ha permitido analizar a los equipos en profundidad y saber cómo subsanar sus debilidades.</p>

## Objetivos

---

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado es investigar y estudiar los roles de equipo en el sector de la auditoría contable. Por otro lado podríamos dividir ese objetivo en los siguientes:

- Búsqueda del equipo ideal. De esta forma se intenta buscar la fórmula perfecta para crear un equipo que trabaje correctamente y pueda obtener buenos resultados.
- Definir los roles que existen dentro de un equipo. Mediante el estudio de cada integrante del grupo, se definirá un rol con unas características determinadas.
- Identificar ventajas y desventajas del equipo. Únicamente con los perfiles que existen dentro del grupo de trabajo, saber reconocer que ventajas y que inconvenientes sufrirán los equipos en la mayoría de los casos.
- Introducción al mercado laboral. Con la elaboración de este trabajo, me permitirá saber cómo actuar dentro de un equipo e identificar cual es la función que más favorece al conjunto.
- Investigar y estudiar un caso real de la elaboración de un grupo coordinado y saber qué resultados tiene y como poder mejorarlos.
- Identificar que problemas pueden haber en un equipo y saber qué hacer al respecto.

## Metodología

---

El procedimiento de la elaboración de este trabajo se ha basado en primer lugar en el estudio de los roles de equipo y cómo funcionaban. Posteriormente se han realizado los cálculos oportunos para facilitar su estudio y por último los resultados, conclusiones y resumen.

La metodología utilizada en este trabajo se dividirá según los capítulos, ya que en cada uno se utiliza un procedimiento distinto.

En el primer capítulo, la introducción, se realiza un breve resumen a partir del trabajo realizado. Además se definen los objetivos y objeto según lo acordado entre la tutora y el estudiante. Posteriormente se especifican las asignaturas que han servido de ayuda para la elaboración de este trabajo.

En el segundo capítulo, el marco teórico, se ha realizado a partir de los tres libros citados en la bibliografía junto con la información de la página web de Belbin. En primer lugar se explica la historia de R.M Belbin y posteriormente su investigación por orden cronológico. Además se muestran las investigaciones referentes al tamaño del equipo y al estudio de sus posibles problemas de efectividad, con el objetivo principal de saber identificarlos posteriormente en el caso real de la empresa de auditoría. Posteriormente se define cada rol en profundidad dividiendo entre roles de acción, mentales y sociales, y al final de cada uno de ellos, se realiza un resumen esquemático utilizando las funciones de SmartArt del Microsoft Word. Por último se definen qué tipo de informes proporciona la compañía después de los cuestionarios, que se extraen de la página web de Belbin.

En el tercer capítulo, el análisis de los roles de equipo en el sector de la auditoría, se ha realizado en primer lugar a partir de unos datos proporcionados por Belbin. Esos datos se han incluido en hojas de Excell con el objetivo principal de facilitar su análisis. En ella se han hecho cálculos como medias, porcentajes y ponderaciones, y también gráficos como de barras, de tarta o lineales. Se han estudiado cada equipo en profundidad con tablas y gráficas y posteriormente un análisis conjunto.

Además se han realizado dos tipos de análisis, uno para saber si podemos comparar tanto la nota media como la continuidad de los diversos años mediante una tabla ANOVA y Chi-Cuadrado de Pearson respectivamente, y se ha realizado mediante el programa estadístico SPSS, con el apoyo de la co-tutora de este trabajo fin de grado. Todas las tablas y diagramas realizados en este capítulo son de elaboración propia.

En el cuarto capítulo, los resultados se han realizado a partir del estudio elaborado anteriormente, con el objetivo de resumir las resoluciones que se han obtenido mediante gráficas y tablas.

En el quinto capítulo, las conclusiones se realizan a partir del marco teórico y del análisis de los roles de equipo en el sector de la auditoría, resumiendo aquellas ideas que y afirmaciones que se han logrado a partir del estudio de los roles.

# CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO



## **Marco teórico**

---

---

En el siguiente apartado se estudiará cuales son las diferencias entre equipo y grupo de trabajo. Además se explicará la historia sobre Meredith Belbin, el creador del método Belbin, su trayectoria e investigación, también analizaremos los roles de equipo y cómo se distinguen, y por último, los informes que proporciona.

## Historia de Meredith Belbin

---

El Dr. Meredith Belbin cursó sus estudios universitarios en Cambridge y ocupó diversos cargos de gran importancia como por ejemplo, en el área de consultoría realizando estudios para la OCDE, en el Departamento de Trabajo norteamericano o en la CEE.

Mientras Meredith estaba trabajando en el ITRU (Industrial Training Research Unit), le invitaron a conducir una investigación en el entonces llamado Administrative Staff College de Henley-on-Thames. Meredith y Eunice comenzaron a planificar un proyecto con el fin de estudiar a los equipos directivos mientras trabajaban, junto con Bill Hartston (matemático y profesor internacional de ajedrez), Jeanne Fisher (antropóloga) y Roger Mottram (psicólogo ocupacional).

El equipo de investigación seleccionó directivos de una serie de organizaciones, quienes completaron una batería de cuestionarios (16PF de Cattell y la Evaluación del pensamiento Crítico de Watson-Glaser y otros creados por Meredith). En cada juego, los observadores registraban los diferentes comportamientos y contribuciones de los jugadores, que posteriormente serían analizados en profundidad. La investigación constituyó la base de la Teoría de los Roles de Equipo. Al recortarse la financiación Meredith y Eunice crearon la Employment Development Unit, con el fin de ayudar a las pequeñas y medianas empresas a crecer.

En el año 1981, Meredith Belbin expuso su Teoría de Roles de Equipo en el libro, Equipos directivos: el por qué de su éxito o fracaso, que se convirtió en uno de los libros de referencia para la realización de equipos de trabajo. Meredith trabajó para ICI Paints y Cadbury Schweppes en el área de recursos humanos (en selección) estudiando la adecuación de los posibles trabajadores en determinados puestos.

En 1988, Meredith, Eunice y su hijo, Nigel, crearon Belbin Associates con el objetivo de promover los Roles de Equipo Belbin. La compañía desarrolló Interplace, un sistema informático capaz de almacenar los cuestionarios elaborados por Meredith.



En 1993, Meredith publicó Roles de equipo en el trabajo, que proporciona más aplicaciones prácticas en el entorno laboral. Desde entonces, Belbin Associates ha ido creciendo hasta tener una importancia destacable dentro de los equipos de trabajo.

Existen grandes diferencias entre lo que es un equipo de trabajo y un grupo de trabajo. Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:



Fuente: Elaboración propia

Según dice R.Meredith Belbin *“Un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros. Los*

*miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales.”*

Además podemos concretar que un equipo tiene las siguientes características:

- Existe un liderazgo compartido. Aunque en todos los equipos siempre actúa alguien como líder, existe una cooperación entre todos los integrantes del grupo a la hora de gestionarlo.
- El equipo decide, discute y realiza el trabajo en conjunto.
- Responsabilidad individual y grupal compartida.
- El producto del trabajo es grupal, es decir, el equipo entiende que el trabajo conseguido es gracias a la unión de todos los integrantes.
- El equipo soluciona los problemas en conjunto.
- En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta, por lo que los integrantes del equipo son complementarios.
- Es necesaria la coordinación de todos los componentes del equipo, por lo que debe existir una buena comunicación.

En cambio el grupo de trabajo se diferencia por tener otro tipo de características:

- Hay un sólo líder.
- Es el propio líder el que discute, decide y delega a los integrantes del grupo.
- Responsabilidad individual.
- El producto del trabajo es individual.
- Las reuniones son propuestas por el líder.
- En el grupo de trabajo, no cooperan entre ellos, por lo que los integrantes del grupo normalmente no se complementan ya que tienen una manera particular de funcionar.
- Simplemente interactúan entre ellos, pero no cooperan.

Observamos que existen diferencias entre ellos, por lo que en resumen podemos decir, que la gran diferencia es la cooperación. Los miembros de un equipo tienen habilidades y competencias que complementan el propósito del equipo, donde cada integrante sabe cuál es su función y la desempeña con el fin de conseguir el objetivo

común. Además es importante que el equipo se actualice, por lo que constantemente desarrollan nuevas habilidades para mejorar al equipo.

Los miembros tienen habilidades complementarias, comparten una tarea en común y tienen objetivos que definen ellos mismos (a diferencia del grupo, cuyos objetivos los define el líder) para los cuales sus miembros tienen responsabilidades individuales y compartidas. Las diferentes perspectivas, conocimientos y habilidades de cada miembro son identificadas y utilizadas. Tienen una finalidad compartida y un claro entendimiento de lo que es la misión del equipo.

Pero la pregunta principal es la siguiente, ¿cómo podemos conseguir que los equipos sean efectivos?. Es complicado responder, pero sí podemos afirmar qué no hacer dentro de un equipo con el Síndrome de Apolo.

El equipo Belbin realizó una prueba con distintos equipos de trabajos, dónde cada año juntaba a aquellas mentes superdotadas (con gran capacidad de solucionar problemas difíciles) en un equipo, llamado el equipo Apolo, y competirían contra otros. Se observó que el equipo Apolo invertía gran parte del tiempo en debates, tratando de convencer a los demás de que se adoptara su punto de vista particular, pero ninguno pareció convencer a otro ni ser convencido. Además nadie quería hacer, lo que, según ellos, eran tareas menos importantes, como recoger e intercambiar información, anotar lo que se sabe, coordinar planes y acciones... pero estas funciones en un equipo son indispensables para conseguir buenos resultados.

Por lo que podemos concluir en que el mejor equipo no se compone por los mejores individuos, si no por el conjunto de individuos mejor coordinados y complementados.

## Investigación

---

En el siguiente apartado explicaremos en profundidad cuales son las investigaciones que ha llevado a cabo Meredith y cuáles han sido las conclusiones. La investigación de Meredith y sus compañeros investigadores se puede resumir en los siguientes pasos:

- 1) Analizaron tanto el impacto de la capacidad intelectual como de la personalidad dentro de un equipo de trabajo.
- 2) Después de descubrir el primer rol, fueron investigando sus puntos débiles con el objetivo de estudiar qué características personales podrían complementarlo. Cada rol que se definía, se estudiaban sus desventajas, para buscar uno que supliera sus defectos y añadiera una ventaja competitiva al equipo.
- 3) Posteriormente basaron su investigación en la formación del equipo ideal concretando tamaño del equipo y características idóneas para el grupo.

La dirección de Henley, donde comenzaron sus investigaciones, les permitió formar equipos directivos como quisieran los investigadores, por lo que pudieron estudiar los roles de equipo en mayor profundidad. La primera investigación fue el equipo Apolo, en el cual consistía en estudiar el comportamiento de un equipo compuesto por las mentes más brillantes. Parecía evidente que serían el mejor grupo de los 8 estudiados, pero no fue así. Observaron que en el equipo Apolo perdían gran parte del tiempo en debatir sin llegar a ninguna conclusión y no querían realizar funciones que ellos consideraban menos importantes, como la búsqueda de información o la simple anotación de las ideas que han surgido.

R.Meredith Belbin (1981) afirmó que:

“Solamente tres de las veinticinco compañías que formamos según nuestro modelo Apolo ganaron el juego. Las posiciones finales más frecuentes sobre un total de ocho posibles fueron la sexta (seis veces) y la cuarta (cuatro veces). Muchos de los participantes de los otros equipos se sorprendían de que estas

compañías formadas por personas inteligentes funcionaran tan mal colectivamente.”

Se observó que en los equipos Apolo ganadores, tenían como característica la ausencia de individuos muy dominantes excepto el presidente.

Por lo que en resumen podemos destacar que contrariamente a lo previsto, los equipos Apolo no tuvieron el éxito que se esperaba. Podría deberse a niveles altos de competitividad y negatividad, centrándose en imponer sus ideas antes que debatirlas y el desentendimiento de funciones importantes (según ellos por debajo de su capacidad). Cabe destacar que aquellos equipos Apolo que si triunfaron, tuvieron en cuenta la composición del equipo y pudieron adaptarse a las condiciones con el fin de conseguir el objetivo común.

Cómo se observó en la anterior investigación, el nivel de capacidad intelectual no constituía una ventaja decisiva, entonces factores relativos al carácter podrían ser de gran importancia aunque fueran muy difíciles de evaluar. Mediante tests de personalidad pudieron dividir en dos escalas distinguidas, extroversión/introversión y ansiedad/estabilidad, por lo que dio lugar a cuatro tipos:

- Extrovertidos estables (EE): Destacan en trabajos que requieren coordinación y cooperación, además desarrollan bien labores de gestión de personas.
- Extrovertidos ansiosos (EA): Son eficientes cuando se trabaja a un ritmo elevado y pueden llegar a ejercer presión sobre otros. Destacan como directores comerciales o de producción y editores.
- Introversos estables (IE): Trabajan con facilidad en situaciones donde se necesitan establecer buenas relaciones con un pequeño número de personas. Prosperan como administrativos o funcionarios gubernamentales.
- Introversos ansiosos (IA): Trabajan adecuadamente en trabajos en los que se dirige a sí mismo y mantiene la perseverancia, donde predominan investigadores científicos. Normalmente son las personas más creativas.

Para poder estudiarlos en profundidad, decidieron crear grupos homogéneos teniendo en cuenta la división anterior. Observaron que no encontraban introversos estables por lo que se podía suponer que no llegaban a puestos altos debido a su

pasividad y su complacencia excesiva. Los equipos puramente extrovertidos tenían un nivel de éxito mayor a los puramente introvertidos.

Se observó que los EE obtuvieron buenos resultados en conjunto, pero individualmente eran bastante dependientes de los demás, los EA consiguieron buenos resultados pero cuando las situaciones cambian rápidamente, los IE obtenían generalmente resultados mediocres debido a su lentitud y los IA consiguieron resultados generalmente malos debido a su falta de cohesión como equipo.

Con el objetivo de concretar en la investigación, observaron si podían identificar algún participante que estuviera en todos los casos de éxito. Se dieron cuenta de que existía un perfil que coincidía como R.Meredith Belbin (1981) afirma:

“Los ID (implementadores) eran personas disciplinadas, concienzudas y conscientes de sus obligaciones externas, también tenían una imagen de sí mismo bien desarrollada que les proporcionaba cierto grado de control interno. Eran duros, prácticos, confiados, tolerantes con los demás y finalmente conservadores en el sentido de que respetaban las condiciones y maneras establecidas de entender las cosas”

Se intentó crear equipos únicamente formados por implementadores puros pero no funcionaron, trabajan bien pero no logran buenos resultados. Por lo que se descubre un nuevo rol que favorece y complementa al equipo.

Visto las cualidades que aportaba el implementador, se centraron en compensar los puntos débiles de dicho rol, que son la creatividad, la flexibilidad y el pensamiento lateral.

Mediante la utilización del cuestionario de personalidad de Cattell (16PF) se pretendía distinguir a las personas creativas de los demás. Cómo ya se probó en la investigación del equipo Apolo, la saturación de personas creativas no proporcionaría buenos resultados.

Observaron que se solía repetir un tipo de perfil, al que denominaron Cerebro (CE), con una puntuación en el CTA (evaluación del pensamiento crítico) de 80 y de 98 en el CD (temperamento creativo según Cattell), pero observaron que había personas

creativas con menos de esas puntuaciones. Después de que demostraran que los cerebros proporcionaban ideas creativas, dentro del equipo consideraban a otros perfiles como creativos también, por lo que empezaron a estudiar ese perfil en concreto.

Al examinar el comportamiento del nuevo perfil observaron que eran personas interesadas en las ideas nuevas, pero más que producirlas, preferían coger partes de las ideas de otros y desarrollarlas. Se relacionaban con el exterior con el objetivo de regresar al grupo con alguna nueva propuesta, por lo que ante la buena exploración de los recursos, decidieron denominarle Investigador de Recursos (IR).

Aunque dentro del grupo no pudieran distinguir cual de los dos roles eran, se diferenciaban bastante entre sí. Los cerebros eran originales y al mismo tiempo, un tipo raro y solitario, en cambio los investigadores de recursos tenía relaciones cordiales con la gente y con habilidad para utilizar los recursos. Sus papeles eran complementarios y como expresa R.Meredith Belbin (1981):

“El CE se sentaría solo en un rincón pensando las cosas y apareciendo a veces con posibilidades excelentes, mientras que el IR se cercioraría de que se había explorado todo y utilizaría sus dotes especiales para encontrar tesoros escondidos en lugares inesperados. Un presidente con talento sería capaz de valorar y utilizar a ambos”

En resumen, se identifican en este proceso dos roles, el Investigador de recursos y el Cerebro, teniendo en cuenta que muchas ideas no es sinónimo de buenas ideas.

Uno de los miembros más importantes en un grupo es el líder, por lo que centraron su investigación en ese perfil. El liderazgo en un equipo de trabajo es decisivo en el funcionamiento de las empresas y de vital importancia. Realizaron un estudio sobre las primeras setenta y cinco compañías que habían hecho las pruebas, que consistía en dividir en tres grupos, según sus resultados financieros (buenos, regulares y malos). Observaron que había grandes diferencias en la personalidad entre los presidentes de equipos ganadores y perdedores.

Su estudio consistía en analizar tanto la capacidad creativa como la intelectual, en el que se supuso que los presidentes de equipos con éxito tendrían puntuaciones altas en ese campo, pero no fue así. Observaron que para buscar a un presidente de éxito

debía tener no valores muy altos en la CTA ni valores muy bajos, por lo que lo idóneo son niveles medios.

Según el libro *Equipos directivos; el porqué de su éxito o fracaso* (R.Meredith Belbin 1981) especifica los siguientes rasgos de la personalidad del presidente de éxito:

- Carácter confiado. Aceptaba a las personas tal como eran, sin envidia ni recelo.
- Para compensar esta aceptación, era básicamente dominante.
- Fuerte compromiso moral con objetivos y metas externas [...]
- Tranquilo e inalterable ante las controversias.
- Tendente al realismo práctico.
- Autodisciplinado
- Entusiasta por naturaleza, con esa capacidad extrovertida para el entusiasmo que es conocida por motivar a otros
- Propenso al distanciamiento y a la indiferencia en las relaciones sociales

Se observó que los presidentes menos inteligentes eran incapaces de entender las complejidades de algunas propuestas y se desentendían, dejando de ejercer su autoridad. Además buscaban una opinión mayoritaria del equipo, intentando convertir las primeras opiniones en decisiones a la primera oportunidad.

En cuanto a los presidentes más inteligentes, aunque obtenían puntuaciones más dispares, normalmente eran resultados deficientes. La mente de estos presidentes les permitía ir por delante de los demás y ocurrían dos cosas; se distraía o utilizaba al equipo como un vehículo de su propia estrategia personal.

Se fueron definiendo las características, hasta acabar nombrando al Presidente como Coordinador (CO) que se caracterizan por ser capaces de sacar el mejor partido de su amplia visión y de desempeñar su rol natural sin entrar en conflicto con otra figura de liderazgo aparente.

Siguieron realizando seminarios y observaron que había grupos de líderes reconocidos que no se ajustaban a las líneas generales del perfil del Coordinador. Este grupo de personas normalmente eran directivos reconocidos por su capacidad de liderazgo, que se caracterizaban por impulsar en la dirección que ellos querían, por lo



que se les denominaron Impulsores (IS). Este rol se clasificaba por ser muy competitivos y dejar el aprendizaje a un lado. Por lo que en resumen, un tipo de líder combina el hábil uso de los recursos del grupo con el control eficaz de los miembros del equipo (CO) y el otro es un instigador a la acción que triunfa con tanta frecuencia como fracasa arrastrando consigo al equipo.

Aunque los líderes CO e IS podían cubrir la mayoría de situaciones, surgía otro líder que se encargaba de un equipo formado por individuos con una capacidad intelectual muy elevada (el Presidente Apolo, refiriéndose a investigaciones anteriores). Este perfil se asemejaba a los CO pero mientras los Presidentes Apolo no buscaban el talento y se concentraban en la exigencia, los CO se centraban en que el grupo diera lo mejor de sí, y en otros casos, parecían mostrar aspectos del IS pero sin el impaciente deseo de dirigir desde primera línea.

En resumen podemos destacar que los líderes de equipo más eficaces no fueron los que obtuvieron las puntuaciones más altas en capacidad intelectual. Se determinan dos tipos de líderes, los Coordinadores (un rol que extraía lo mejor del equipo) y los Impulsores (menos tranquilos y más decisivos), aunque en situaciones concretas, era interesante la presencia del Presidente Apolo (especializado en grupos de alta capacidad intelectual)

Apareció un nuevo miembro en el equipo, que en la mitad de veces no había destacado hasta que se debía tomar una decisión crucial. Un Cerebro brillante o un Investigador de Recursos entusiastas no podían juzgar en profundidad el valor de la idea. Aparece el Monitor Evaluador (ME), que es la única persona que podía defenderse en una discusión con un CE y hacer que este cambiara su punto de vista, sin perderle el respeto. El ME se definía como alguien serio, prudente e inmune contra el entusiasmo, tomaba decisiones con calma, prefiriendo pensar las cosas detenidamente. Cabe destacar, que como todos los roles, tiene aspectos negativos ya que podría parecer una persona sin entusiasmo y en ocasiones hipercrítica. En resumen podemos decir que las ideas de los CE y los IR requieren ser evaluadas por una persona lógica y objetiva (ME)

Debido a las diferencias entre los roles, era de esperar que surjan desentendimientos y problemas entre el grupo, por lo que se definió el perfil de Cohesionador (CH) que serviría de unión dentro del equipo, evitando posibles

confrontaciones. El CH se define como una persona confiada y sensible, que mostraba gran interés por las personas, que tenía puntuaciones altas en sociabilidad pero bajas en personalidad dominante de los introvertidos. En definitiva, el Cohesionador sube la moral del equipo y parece que colabora más.

Además, en cualquier trabajo es necesario la capacidad para terminar lo que se empieza, comprobando errores para que todo esté perfecto, por lo que se define otro rol, el Finalizador (FI). La ausencia de este tipo de rol en los grupos estudiados, se traducía en una situación en la que el éxito estaba al alcance pero fracasaban en el último momento. Por lo que en resumen, podemos definir al FI como alguien minucioso, detallista y perfeccionista.

Por último, en los experimentos de Henley, todos los participantes eran iguales de partida, por lo que nadie se beneficiaba de conocimientos que había adquirido anteriormente. Las personas raramente son iguales de inicio porque el conocimiento experto hará que algunos equipos tomen la delantera desde el inicio, es ahí donde entra el rol de Especialista (ES). Se podría decir que es un rol funcional centrado en una predilección por trabajar en una tarea concreta acorde con el conocimiento y la experiencia adquirida en lugar de en el comportamiento.

Una vez que se ha explicado cómo se han determinado los roles y cuál ha sido su procedimiento, cabe destacar que existen más dudas respecto a lo que es un equipo eficaz. Para ello Meredith Belbin y los demás investigadores, continúan intentando explicar el motivo de equipos perdedores, equipos ganadores, el tamaño ideal de los equipos y qué características son adecuadas para trabajar en equipo.

En primer lugar observaron cómo funcionaban los equipos que obtenían malos resultados. Se basaron en una muestra de equipos sistemáticamente perdedores que se caracterizaban por los siguientes factores:

- La moral del equipo. Era un factor incierto ya que no era determinante para el mal funcionamiento del grupo, de hecho, muchos de los grupos comenzaban el juego con una mentalidad optimista, aunque luego los malos resultados fueron cambiando la moral.

- Capacidad intelectual. En todos los equipos de trabajo es necesario que un individuo o varios obtuvieran altas puntuaciones en los test de capacidad intelectual, ya que si no el equipo podría tener problemas.
- Selección negativa. Dicho factor se basa en la búsqueda de un efecto determinado, que finalmente se vuelve más importante por los efectos no buscados que produce al eliminar a los candidatos que realmente necesita la empresa.
- Personalidad. La personalidad de una empresa influye directamente sobre el equipo de directivos, por lo que la cultura de la compañía y la personalidad del equipo deben ser al unísono.

Por lo que Meredith resume en su libro, existen dos causas principales por las que no se consigue un equipo ganador, por problemas de la cultura de la empresa y por problemas de la combinación de personalidades. Por ejemplo uno de estos problemas que especifica Meredith Belbin (1981) en su libro *Equipos directivos; el porqué del éxito y su fracaso*:

“Un Implementador (ID) en un equipo de Implementadores sin un Cerebro y sin un Investigador de Recursos. (A la compañía le faltará dirección y los organizadores no tendrán mucho trabajo que desempeñar)”

Cabe destacar que los equipos no funcionaban porque no existían determinados roles en el grupo de trabajo, no se asumían, o no eran acordes a la personalidad del individuo que lo desempeñaba, esto creaba malos resultados y equipos poco eficaces.

Por otro lado realizaron investigaciones con el objetivo principal de concretar los rasgos comunes en los equipos con buenos resultados. Definieron los siguientes puntos como aspectos clave en un equipo ganador:

- La persona que preside. Es conveniente para un equipo eficaz que su líder sea una persona paciente pero dominante, que genere confianza y que sabía sacar el máximo partido a los integrantes del grupo. No acaparaba la atención pero sabía llevar las riendas en caso de una decisión crucial.
- La presencia de un buen Cerebro. Normalmente los equipos ganadores se caracterizaban por tener un buen Cerebro, en el que la creatividad es más

importante que la inteligencia (contar con ambas características suponía una gran ventaja).

- Dispersión de la capacidad intelectual. Durante las investigaciones se observaron que los mejores resultados se asociaban con equipos que contaban con un Cerebro muy inteligente, otro individuo inteligente y un Coordinador (CO) con una capacidad intelectual superior a la de sus compañeros. Además genera una ventaja para los demás componentes del grupo, en el que se motivan para desempeñar roles de equipo positivos y motivarse ante compañeros más fuertes que ellos.
- Un equitativo reparto de características personales. Esto permite una amplia cobertura de Roles de Equipo, como de personalidades distintas. Diferentes tipos de miembros aumentan su diversidad y no compiten entre ellos por el mismo rol.
- Una buena relación entre cualidades y sus responsabilidades. Surgía un efecto positivo siempre y cuando los miembros encontraran tareas útiles y roles de equipo que se ajustaban a sus capacidades y características personales.
- El ajuste para superar cualquier desequilibrio. Muchas de las ocasiones, carecían de algún rol en concreto, y asignaban esas tareas a aquel miembro del equipo que tenía características personales similares. Por ejemplo si faltaba un Finalizador (FI) se podría dar el caso de que se olvidaran los plazos y los horarios y se le asignaban esas tareas a algún miembro.

Por lo que en resumen podemos destacar que un equipo ganador será aquel en que se representen todos los roles, que esos roles lo asuman los miembros con las características idóneas y en el caso de carecer de ese rol, intentar suplirlo con el fin de no sufrir contratiempos en la resolución de los problemas.

En cuanto al tamaño del equipo perfecto es difícil de determinar, ya que si observamos los dos límites (grupos grandes y pequeños) existen inconvenientes para ambos casos. Cuando se encontraban ante un equipo grande (10 u 11 integrantes), observaban que dos, tres o cuatro personas dominaban, dos se ocupaban de forma marginal, mientras que el resto contribuían poco, se aburrían o quedaban descontentos. Además en el caso de que haya mucha actividad, existe el peligro de que se vuelvan ineficaces ya que es difícil de coordinar distintas opiniones. En el caso de los grupos

pequeños contaba con la ventaja de que todos podían aportar pero podrían no haber roles importantes.

Observaron en el reparto de tareas, que aquellos equipos que eran 6 personas (había que decidir 6 puestos de trabajo) se coordinaban mejor ya que cada individuo tenía su territorio de trabajo. Asimismo las compañías de 4 integrantes, aunque carecieran de algún rol, lograban un nivel de intimidad compromiso y emoción que los de seis no podría igualar. Aunque en el caso de que surgieran problemas entre los integrantes, serían más complicados de solucionar cuanto más pequeño sea el grupo.

Otro aspecto importante en el tamaño de los equipos es la existencia del Presidente, ya que normalmente en equipos de 6 era más fácil que existiera dicha figura, pero en los equipos de 4 se convertía en un grupo sin líder, lo que hacía inestable en momentos de crisis. La importancia de la existencia del Presidente tiene una relación positiva al número de integrantes de un grupo, a mayor número de individuos, más importante es contar con ese tipo de rol.

Por último, cabe destacar que el entorno influye en el tamaño del equipo ya que salas grandes con equipos pequeños o viceversa, no fomentan la coordinación y conversación entre ellos por lo que dificulta la existencia de buenos resultados. Como dice Meredith Belbin (1981): *“Es mejor construir una sala que se ajuste a las necesidades del equipo ideal, que modificar la composición del equipo para que quepa en la sala”*

Uno de los aspectos cruciales en la generación de buenos resultados, son las características propias de cada integrante para trabajar en equipo. Para su estudio, se podría agrupar a los miembros como negociadores (Investigador de Recursos y Cohesionadores), trabajadores (Implementador y Finalizador), intelectuales (Monitor Evaluador y Cerebro) y por último como líderes de equipo (Coordinador e Impulsor) que deben funcionar como una máquina para obtener el mejor resultado. Existen características que favorecen el buen clima de trabajo:

- La contribución y el rol del equipo. Es crucial que cada integrante contribuya acorde a su rol de equipo, pero es valioso que se adapte a una situación que requería un rol que no poseía con el fin de beneficiar al equipo.

- La oportunidad. Las personas idóneas para trabajar, son aquellas que tienen tanto la habilidad para actuar en el momento oportuno como la de guardar silencio en momentos que no son necesarios.
- La flexibilidad. Adaptarse a otros roles en ciertos momentos puede llegar a ser productivo, pero es importante indicar a tus compañeros que rol estás adoptando, tanto en la forma de expresarse como en el aspecto físico. Esto es un aspecto realmente importante en equipos directivos de empresas, donde los problemas son de diferente índole.
- El autocontrol. Deben decidir que roles van a desempeñar y cuáles no, para poder darle la oportunidad a otro integrante para explotar, la importancia del autocontrol se subestima ya que puede crear grandes discusiones.
- Utilizar provechosamente los vacíos de los roles. Es parecido al punto anterior ya que creas un vacío en un rol, creando una oportunidad, con el objetivo de invitar a alguien a que lo ocupe. Cuanta más convicción muestre al declarar su incapacidad para asumir el rol, más fuerza tendrá la invitación a los demás para que lo cubran.
- Mantener las metas del equipo. La clave del funcionamiento del grupo es que antepongan los objetivos del grupo a los personales, por lo que la decisión más sensata sería que los miembros del equipo remararan en la misma dirección.

Después de haber estudiado tanto los roles, como los aspectos del equipo en general, es relevante saber cómo diseñar un equipo.

El primer factor a tener en cuenta para diseñar un equipo es la relación que existe entre los roles de equipo y los funcionales. Un rol funcional aprovecha sus conocimientos técnicos y profesionales según lo requiera y un rol de equipo se describe como la forma de interactuar con los demás para facilitar el progreso común.

El segundo factor se basa en la eficacia del equipo en adaptarse a los puntos fuertes, eligiendo el mejor rol que puede desempeñar cada miembro y evitando aquellos roles que limitan sus probabilidades de éxito.

Por último, un equipo debe aprovechar al máximo sus recursos técnicos solamente cuando cuenta con los roles de equipo necesarios para garantizar un trabajo en equipo eficaz.

Teniendo como base los aspectos nombrados anteriormente, sería conveniente obtener información previa de los miembros con el objetivo de clasificar de la forma más idónea a cada uno de los integrantes del equipo. Esa información puede ser obtenida tanto mediante test como por observación, un método realmente eficaz es la promoción interna, ya que conoces al trabajador y puedes integrarlo al equipo con mayor facilidad. Además será necesario identificar los roles necesarios en el equipo, con el objetivo principal de facilitar la contratación.

A la hora de seleccionar a los miembros, Meredith Belbin realizaba una práctica habitual a la hora de formar equipo ganador. Empezaba con alguien especialmente inteligente y creativo y, a continuación, procedíamos a buscar a alguien que fuera buen líder de equipo. La analogía en el mundo empresarial sería buscar primero a alguien con gran talento en su campo (que podría ser un arquitecto sobresaliente para diseñar un edificio) y buscar más tarde al directivo (el que liderará al grupo de trabajadores).

Después de haber formado un equipo equilibrado y que produzca buenos resultados, ¿cuándo mantener y cuándo modificar al equipo? En cualquier equipo, es necesario conservar a los ganadores y realizar transformaciones en el caso que haya resultados deficientes con el objetivo de subsanar los errores, por lo que a continuación se identifican seis etapas críticas, que cada una de ellas debe ser completada con éxito para que el equipo funcione adecuadamente:

1. Identificar objetivos. Algunos proyectos fracasan porque se han fijado metas equivocadas, para ello deben elegirlas aquellas personas que lo conocen al detalle que son los Coordinadores e Impulsores
2. Encontrar las ideas. Normalmente suele ser más fácil establecer un objetivo que determinar cómo se puede alcanzar, para ello alguien tiene alguna idea sobre cómo lograrlo, y en ese aspecto los roles más adecuados son los Investigadores de Recursos y los Cerebros.
3. Formular los planes. Establecer cómo va a suceder todo implica dos actividades, la primera conlleva exponer las diferentes opciones para así apuntar la decisión

correcta, y la segunda, hacer un buen uso de la experiencia y los conocimientos. Los Monitores Evaluadores son buenos planificando a largo plazo y los Especialistas pueden proporcionar conocimientos más específicos.

4. Establecer contactos. Es necesario que se persuade a los interesados, que dicho plan, va a suponer una mejora. Líderes entusiastas que deben defender las ideas y demostrar su valor para evadir las dudas de los demás integrantes del grupo, una actividad ideal para los Investigadores de Recursos. Normalmente la inclusión de una nueva idea, lleva consigo conflicto con los defensores de la antigua, por lo que los mejores pacificadores son los Cohesionadores.
5. Establecer la organización. Nadie está seguro de que algo sucederá hasta que se transforman los planes en acciones, una actividad que debería realizar el Implementador. Pero estas rutinas necesitan ser ejecutadas por aquellos que son buenos seleccionando a los que encajan en el sistema, los Coordinadores.
6. Ejecución. Por último, se realizan demasiadas suposiciones pero es necesario ejecutar los proyectos, para ello están los Finalizadores

Por último destacar que suele ser habitual que un inventor dominante trabaje la idea inicial, y sentirá que le pertenece, mostrándose reacio a dejarla escapar. Esto puede suponer un problema ya que se anteponen los objetivos personales a los del grupo, ya que aunque la idea la haya generado uno, no significa que sea el que mejor la puede desarrollar.

En este apartado se ha explicado las investigaciones llevadas a cabo por Meredith Belbin donde se especifica cómo se han definido y determinado los roles de equipo, se han valorado aspectos del equipo en común (como generar un equipo ganador, el tamaño, las características...) y cómo diseñar un equipo.



## **Roles de equipo**

---

Un rol de equipo se define según Meredith Belbin como *“nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente”*. Podemos clasificar los nueve roles dentro de tres grandes grupos; roles de acción, sociales y mentales. Dentro de cada rol se explicarán sus características, sus puntos fuertes, sus puntos débiles y sus debilidades permitidas

### **Roles acción**

Podemos definir rol de acción son aquellos que se ocupan de llevar a cabo y finalizar las tareas. Dentro de estos podemos encontrar al Impulsor, Implementador y Finalizador.

#### ***Impulsor***

Según Meredith Belbin: *“Las personas retadoras, conocidas como Impulsores, proporcionaban la energía necesaria para asegurar que el equipo se mantenía en movimiento y no perdía el foco o el impulso.”*

Podemos definirlo como personas motivadas, con gran necesidad de logro y con mucha energía, además son agresivas y con gran empuje. En el caso de que aparezcan obstáculos, los aceptan como un desafío y empujan a los demás a la acción y a ganar.

Normalmente se les admira por cómo hacen que las cosas salgan adelante y son buenos a la hora de propiciar que los demás actúen, a pesar de que sus tácticas para conseguirlo no siempre sean del agrado de todos, a veces siendo tercos y respondiendo de forma poco educada. Una de sus contribuciones más útiles para el equipo es su gran inyección de energía.

En cuanto a sus funciones son buenos directivos ya que se crecen ante la presión, resaltando la labor del equipo y solventan los problemas por complicaciones que ralentizan los asuntos. No tienen ningún problema en tomar decisiones impopulares.

Por último, en cuanto a sus debilidades permitidas podemos destacar que son propensos a la provocación e impaciencia. Pueden llegar a ser agresivos y

malhumorados en su afán de que las cosas se hagan, pudiendo ofender los sentimientos de la gente o descalificando a los demás.

### ***Implementador***

Según Meredith Belbin: *“Los Implementadores eran necesarios para planificar estrategias prácticas y factibles y llevarlas a cabo tan eficientemente como fuera posible.”*

Podemos definirlo como personas bien organizadas que disfrutan con lo rutinario. Apoyan el trabajo duro y abordan problemas de manera sistemática, planificando las estrategias del equipo. Se caracterizan por ser disciplinados, leales, conservadores, sumisos y eficientes, transformando las ideas en acciones.

Este rol es ventajoso por su confianza y su capacidad práctica. Tienen éxito porque tienen un sentido de lo que es útil y práctico, haciendo aquellas tareas necesarias para la consecución de los objetivos. Los buenos Implementadores llegan a puestos de alta dirección gracias a su eficacia a la hora de abordar todo tipo de tareas.

Se caracterizan por hacer lo que haga falta para el bien de la empresa, por este motivo Belbin los representa con una rueda dentada ya que es alguien que hace que las cosas se muevan y que sigan moviéndose.

Por último, tienen debilidades permitidas como ser inflexible en aquellos cambios dentro de la organización y lento en responder a nuevas posibilidades.

### ***Finalizador***

Según Meredith Belbin: *“Los Finalizadores fueron utilizados más eficazmente al final de cualquier tarea para “pulir” y escudriñar el trabajo en busca de errores, y sometándolo a los más altos estándares de control de calidad”*

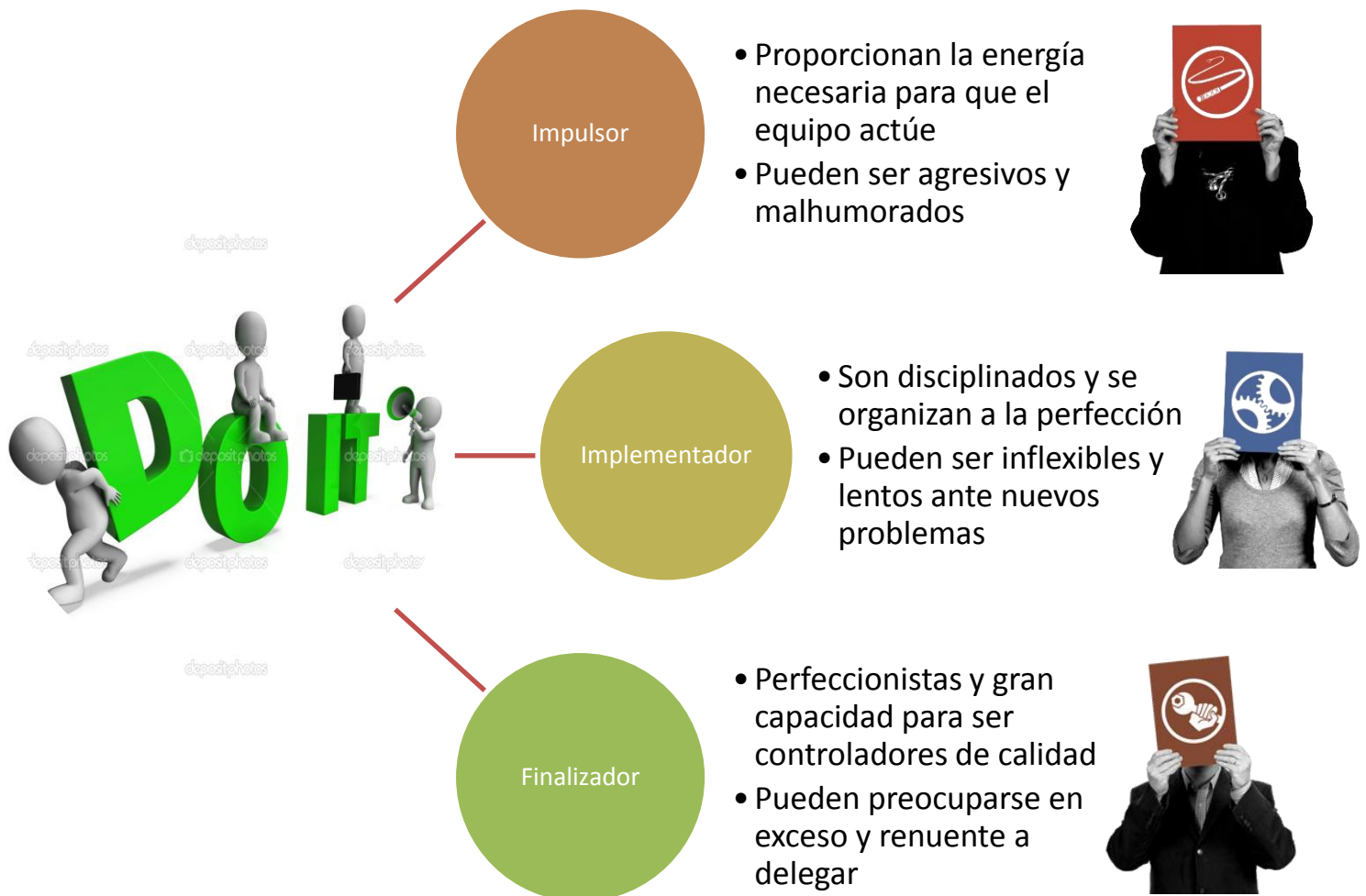
Los Finalizadores tienen una gran capacidad para prestar atención al detalle. Están motivados por cierta ansiedad interna que les obliga a ser perfeccionistas en su trabajo, por lo que raramente comienzan lo que no pueden terminar. Son introvertidos y no necesitan ningún tipo de estímulo ni incentivo. Además prefieren realizar todas las tareas ellos mismos por lo que son reacios a delegar.

Este tipo de rol es valioso donde las tareas demandan mucha concentración y exactitud, cumpliendo a la perfección los plazos. En dirección sobresalen por los altos estándares que se marcan y por su preocupación por la precisión y el detalle.

Una de sus principales funciones es actuar como controladores de la calidad del proyecto: lo editan, lo comprueban y lo vuelven a hacer hasta que están completamente satisfechos (incluso llegando a ciertos niveles de obsesión).

En cuanto a sus debilidades permitidas podemos destacar que son intransigentes para pasar por alto detalles, además de preocuparse en exceso y ser reacios a delegar.

En el siguiente diagrama se muestra un resumen de los roles de acción



Fuente: Elaboración propia

## **Roles sociales**

Podemos definir rol social como los que se encargaban de la cohesión, coordinación y contacto del grupo con el exterior. Dentro de estos podemos encontrar al Investigador de Recursos, Cohesionador y el Coordinador.

### **Investigador de recursos**

Según Meredith Belbin: *“Cuando el equipo corría el riesgo de aislarse y centrarse demasiado en sí mismo, el Investigador de Recursos proporcionaba conocimiento sobre aspectos externos al equipo y se aseguraba de transmitir las ideas del equipo al exterior del mismo.”*

Los Investigadores de Recursos son buenos comunicadores tanto dentro como fuera de la organización. Son curiosos, entusiastas y extrovertidos, por lo que exploran nuevas oportunidades y desarrollan contactos. Son rápidos en captar las ideas de otros y adaptarlas. Se podría decir que el Investigador de Recursos es aquel que nunca está en su sitio, y si lo está, es al teléfono, informándose de ideas de fuera y proporcionarlas al equipo.

Se caracterizan por tener la habilidad de pensar sobre la marcha y aprovechar la información de otros. Son buenos negociadores que sondean a otros para obtener información, tomar nuevas ideas y desarrollarlas.

Cabe destacar que poseen debilidades permitidas como que son excesivamente optimistas y pierden el interés cuando el entusiasmo inicial ha pasado. Este tipo de rol no es generalmente la fuente de ideas originales, aunque puede desarrollarlas.

### **Cohesionador**

Según Meredith Belbin: *“Los Cohesionadores ayudaron al equipo a sentirse más unido, utilizando su versatilidad para identificar el trabajo requerido y realizarlo en nombre del equipo.”*

Los Cohesionadores son los miembros que más apoyan a los compañeros del equipo, preocupándose por ellos. Son personas sensibles, diplomáticas y muy sociales,

con gran capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y personas. Normalmente son buenos oyentes, por lo que son muy aceptados por el grupo.

Este tipo de personas hacen intervenciones provechosas para evitar la fricción entre compañeros, y para permitir que las personas con un temperamento difícil utilicen al máximo sus habilidades. Puesto que no le gustan las fricciones, intentará evitarlas.

Las habilidades diplomáticas de un Cohesionador se convierten en puntos fuertes, especialmente en equipos directivos donde normalmente hay confrontaciones. Su moral es alta y las personas parecen cooperar mejor cuando ellos están presentes.

En cuanto a sus debilidades hay que destacar que funcionan peor bajo presión o en situaciones que implican resquebrajamiento del equipo. Tienden a ser indecisos en momentos de crisis y reacios a la hora de hacer cosas que pudieran lastimar a otros.

### ***Coordinador***

Según Meredith Belbin: *“Los Coordinadores se necesitaban para centrar al equipo en los objetivos, hacer participar a sus miembros y delegar el trabajo de manera apropiada.”*

El rasgo que distingue a los Coordinadores es su habilidad para que los demás integrantes del equipo trabajen en dirección hacia metas compartidas, por lo que podríamos definirlo como el Presidente. Son controlados, seguros, confiados (delegan fácilmente) y con una perspectiva amplia. Son rápidos para descubrir talentos y utilizarlos para lograr los objetivos del grupo.

El Coordinador es un pensador positivo que trabaja y busca el éxito, con la lucha y esfuerzo de todos. Se caracteriza por ser tolerante (escucha las ideas de otros), pero suficientemente fuerte como para rechazar sus consejos.

En una reunión o debate se asegura de que todos los integrantes tengan la oportunidad de contribuir, por ejemplo si un Cerebro está explicando una nueva idea y el Monitor Evaluador está siendo demasiado desdeñoso, el Coordinador intervendrá con el objetivo de facilitar la comunicación y el avance entre los dos.

Su función principal es hacerse cargo del equipo y manejar los problemas con tranquilidad, su imagen se podría asemejar a la de un director de orquesta. Los Coordinadores tienden a enfrentarse con los Impulsores debido a sus diferentes estilos de gestión.

Por último puede ser visto como manipulador ya que es el que dirige al equipo. Además promueve la descarga de trabajo personal, no puede permanecer fuera de un equipo y normalmente no destaca por su intelecto.

En el siguiente diagrama se muestra un resumen de los roles de sociales



Fuente: Elaboración propia

## **Roles de mentales**

Podemos definir rol mental como los que tienen conocimientos importantes para el equipo, la visión crítica y la creatividad para hacer una tarea. Dentro de estos podemos encontrar al Monitor Evaluador, Especialista y Cerebro.

### ***Monitor Evaluador***

Según Meredith Belbin: *“El Monitor Evaluador se necesitaba para proporcionar una visión lógica, realizar juicios imparciales cuando fueran necesarios y sopesar las distintas opciones del equipo de una manera desapasionada.”*

Los Monitores Evaluadores son personas que prefieren pensar las cosas con una gran dosis de pensamiento crítico. Son serios, poco entusiastas y lentos para decidir.

Su función principal es recoger las ideas del Cerebro y someterlas a un intenso control, teniendo en cuenta todas las facetas sin mostrar emoción alguna. Normalmente se acude a ellos cuando hay que discernir sobre algo, ya que poseen suficiente distanciamiento emocional como para juzgar objetivamente. Sin su presencia, probablemente se tomarían ideas ridículas, con la consiguiente pérdida de tiempo y dinero.

Se sienten cómodos analizando los problemas y evaluando ideas y sugerencias. Muchas veces son la clave para obtener buenos resultados ya que es el que decide que ideas son buenas y cuáles no.

También hay que decir que son personas que carecen de iniciativa, pueden ser secos y aburridos e incluso demasiado críticos, pero es una debilidad que merece la pena soportar.

### ***Especialista***

Según Meredith Belbin: *“En el mundo real el valor del conocimiento profundo en áreas clave se reconoció como otra contribución esencial al equipo”*

Los Especialistas son personas entregadas a su trabajo que se presumen de tener y desarrollar habilidades técnicas y conocimientos especializados. Generalmente muestran falta de interés por el trabajo de los demás, incluso por los individuos.

Este tipo de rol es de vital importancia en el mundo real, ya que pueden proporcionar una ventaja competitiva frente a los demás equipos. Los Especialistas normalmente son independientes, introvertidos, ansiosos y tienden a tener iniciativa propia.

En cuanto a sus debilidades permisibles se puede observar que contribuye solamente en su entorno cercano y pierde el interés con los temas de los demás. Además un exceso de tecnicismos o interés en cierto tema desalientan a quienes no comparten la misma fascinación por el asunto.

### **Cerebro**

Según Meredith Belbin: *“Estas personas tendían a ser altamente creativas y buenas resolviendo problemas de manera poco convencional.”*

Los Cerebros se denominan Plants en inglés porque los individuos de estas características eran “plantados” en cada equipo. Se caracterizaban por ser innovadores, inventores y muy creativos. Prefieren actuar de forma distanciada al equipo, usando la imaginación y actuando de forma poco convencional. Sus ideas a menudo son radicales y suelen carecer de orientación práctica, pero es el Monitor Evaluador el que las somete a un análisis crítico.

Su función en el grupo es generar nuevas ideas y solucionar problemas realmente complejos. Es útil al iniciar un proyecto y cuando ese proyecto está fallando. Demasiados en el equipo puede llegar a producir problemas, ya que pasarían gran parte del tiempo discutiendo y entrando en conflictos con otros (cómo demostró Meredith Belbin con el Síndrome Apolo)

Este tipo de comportamiento no siempre es apreciado en empresas estructuradas dado que tiende a poner en peligro la estabilidad. Meredith Belbin realiza un símil con este tipo de rol: *“El Cerebro es quien planta la semilla de una idea que después germinará en proyectos mayores”*

Posee debilidades como la de centrarse demasiado en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente con el resto del equipo.



En el siguiente diagrama se muestra un resumen de los roles de sociales



Fuente: Elaboración propia

## **Confusión entre roles**

En muchos casos, existen roles que tienen bastante factores en común, por lo que es difícil identificar qué tipo de rol realiza. Además podemos encontrar en la mayoría de casos que existen Roles preferentes y Roles secundarios, por lo que se pueden confundir con gran facilidad.

La primera confusión la encontramos entre Cerebro e Investigador de recursos. En ambos casos se caracterizan por su creatividad pero en la práctica la distinción entre ambos es importante. Los Cerebros son más creativos cuando están solos y se mantienen al margen, mientras que los Investigadores de Recursos buscan y necesitan información para crear sus propias ideas. Además se desenvuelven de distinta forma según las condiciones del grupo, mientras que los Cerebros necesitan un jefe comprensivo y un ambiente poco estructurado, los Investigadores de Recursos trabajan bien bajo presión.

También pueden existir desconcierto entre el Cerebro y el Monitor Evaluador ya que ambos roles utilizan gran parte de su tiempo en pensar, pero piensan de forma diferente. Los Cerebros actúan a través de la inspiración y les gusta tener una visión intelectual, en cambio los Monitores Evaluadores son mejores valorando situaciones, escogiendo las mejores opciones y planeando el futuro. Por lo que en resumen podemos destacar que mientras los Cerebros sintetizan, los Monitores Evaluadores analizan.

En el caso de la coordinación, puede ser que haya una pequeña confusión entre el Investigador de Recursos y el Coordinador, pero trabajan de forma muy diferente. Los Investigadores de Recursos se basan en el descubrimiento de nuevos contactos para conseguir el éxito, mientras que los Coordinadores unen los recursos del equipo e intenta que trabajen al unísono para conseguir los objetivos comunes.

Otro caso más es el parecido entre el Coordinador y el Impulsor, ya que ambos son roles fuertes de liderazgo pero tienden a adoptar estilos totalmente diferentes. Los Impulsores esperan ser seguidos y llevan a los que trabajan junto a ellos al límite, mientras que los Coordinadores buscan la cohesión global, sacándole el máximo partido

a cada persona. Estos dos roles se enfrentan con bastante frecuencia cuando trabajan juntos en el mismo estatus.

En cuanto a la búsqueda del acuerdo entre integrantes del equipo, podemos tener dificultades para diferenciar a un Implementador de un Coordinador. La diferencia se basa en que el Implementador evita las fricciones, busca mantener las relaciones de uno en uno y son buenos trabajando con personas conflictivas, mientras que el Coordinador maneja grupos y son hábiles dirigiendo a miembros difíciles.

Por último pueden existir confusiones entre un Finalizador y un Especialista ya que ambos buscan conseguir niveles altos de calidad en su trabajo, pero se diferencian en la aceptación de la autoridad. Mientras los Especialistas se sienten incómodos cuando les supervisa de cerca personal no-profesional, los Finalizadores están dispuestos a aceptar la autoridad sin modificar su nivel de perfección.

## Informes

---

Para poder determinar los roles de un miembro del equipo, se completa un inventario de autopercepción guiado por Belbin. Se trata de un cuestionario online de alrededor de 20 minutos, que se rellena desde la Interplace 7 y genera un alto grado de fiabilidad y validez. Una vez completado se reciben 6 páginas donde se especifica lo siguiente:

1. El perfil de Roles de equipo. En la siguiente página se muestra a partir de un gráfico de barras que roles puede desempeñar el individuo que ha realizado el cuestionario.
2. Preferencias en términos de Roles de Equipo. Se muestran las puntuaciones de cada rol dividiéndolo en Roles Preferidos, Roles Capaces de Asumir y Roles Menos Preferidos.
3. Feedback sobre tus Roles de Equipo. En este informe se aconseja al miembro la mejor forma de gestionar su comportamiento, con el objetivo principal de aprovechar su rol y contribuir lo máximo posible a su grupo. El contenido de este informe es diferente según la fase en la que se encuentre dentro de su carrera profesional.
4. Cómo maximizar tu potencial. En esta página destaca tanto las fortalezas y debilidades basándose en las opiniones del que realiza el cuestionario y de los observadores, si es necesario.
5. Feedback y Sugerencias para tu Desarrollo. Este informe esta destinado a un análisis conjunto entre el superior y el que ha realizado la encuesta, ya que de esta forma conocerá su manera de trabajar preferida y el entorno en el que rinde mejor.
6. Estilos de Trabajo Sugeridos. En la última página sugiere estilos que pueden resultar idóneos para el perfil estudiado.

La autopercepción de cómo se comporta alguien en el lugar de trabajo no proporciona la información de cómo otras personas perciben o valoran su

comportamiento, para ello se realizan valoraciones de observadores que complementan el informe.

Debido a dichas valoraciones, se puede obtener un feedback de 360 grados y consiste en una evaluación realizada por el resto de compañeros de trabajo. Esta información adicional compara la percepción propia de los roles de equipo, con la de quienes trabajan contigo, por lo que mide el comportamiento que se muestra y como afecta a aquellos con quien interactúa el miembro estudiado.

Además se pueden obtener informes adicionales:

- Análisis de la Composición de tus Roles de Equipo. Un análisis que compara los datos proporcionados por el cuestionario y por los observadores.
- Auto percepción vs Observadores. Muestra un gráfico de barras en el que se compara cómo percibes tus contribuciones y como las perciben los observadores.
- Fortalezas y Debilidades Observadas en términos de Roles de Equipo. Muestra un gráfico de barras donde se desglosan las fortalezas y debilidades afines a cada rol (debilidades permitidas).
- Lista de Respuestas de los Observadores. Una lista en la cual se muestran qué palabras han marcado los observadores para definirte y cuantas veces se ha utilizado.

**CAPÍTULO 3:**  
**ANÁLISIS DE LOS ROLES**  
**DE EQUIPO EN LA**  
**EMPRESA DE**  
**AUDITORÍA**



# Análisis de los roles de equipo en la empresa de auditoría

---

---

En el siguiente apartado realizaremos un análisis descriptivo sobre cada uno de los roles de los empleados de la firma de auditoría desde el año 2011 al 2014. En primer lugar concretaremos cuál es el objetivo del estudio y cuál es la población. Posteriormente se describirá a cada equipo indicando sus características principales y qué roles poseen. Por último se realizará un análisis conjunto de los equipos centrándonos en su composición y en la relación entre su nota y continuidad.

Para realizar este análisis, hemos obtenido, gracias a Belbin, los informes necesarios para conocer qué tipos de roles pueden desempeñar cada uno. En cada informe especifica que valores toma cada individuo para cada rol. Además se nos ha proporcionado la siguiente información:

- Nota media: Es la nota media de un máster que cursaron en la UPV donde la formación la dirigía Deloitte. En concreto, es de una de las asignaturas que se basaba en el trabajo en equipo.
- Continuidad: una variable que indica si continúan siendo auditores de la firma o dejan de serlo.

## **Objetivo del estudio**

---

El principal objetivo del estudio es analizar los roles de equipo en una firma del sector de la auditoría contable. Se estudiará su composición, las características de cada equipo, el peso tienen los roles de acción, mentales y sociales y la influencia que tienen dichos roles.

Se realizará un análisis descriptivo de cada uno de los equipos y posteriormente se estudiarán conjuntamente con el objetivo de obtener resultados significativos. Este análisis comparativo constará de gráficos sobre los roles, sus notas y la continuidad.



## **Población**

---

La población estudiada son los empleados de una firma del sector de la auditoría contable. La muestra objeto del estudio está formada por cuatro equipos por años (2011, 2012, 2013 y 2014). Con el objetivo de mantener el anonimato de los participantes, se les ha asignado un código a cada individuo del equipo. Las tablas donde podemos encontrar a la muestra del estudio se encuentran en el Anexo Tabla 1.1, 1.2, 1.3 y 1.4.

## Equipos

---

En el siguiente apartado se estudiará cada equipo por separado describiendo las características propias de cada uno de ellos. Las tablas 1.1, 1.2, 1.3 y 1.4 están elaboradas de la siguiente forma:

- El Código representa a cada uno de los individuos de cada equipo.
- Los valores de los nueve roles están proporcionados por los informes Belbin.
- La continuidad y la nota media está proporcionada por la firma de la auditoría.
- Los roles 1, 2, 3, 4 y 5, son los roles con valores mayores a 70 que están obtenidos mediante la función SI del Excel vinculado con las columnas 1º, 2º, 3º, 4º y 5º. La función SI consistía en que si el valor más alto coincidía con la columna de un rol, tomaría su nombre, si no tomaría el siguiente. Aquí está el ejemplo (siendo AA4 el número más alto):  
`=SI(J4=AA4;"Cerebro";SI(K4=AA4;"Investigador";(SI(L4=AA4;"Coordinador";SI(M4=AA4;"Impulsor";SI(N4=AA4;"Monitor";SI(O4=AA4;"Cohesionador";SI(P4=AA4;"Implementador";SI(Q4=AA4;"Finalizador";SI(R4=AA4;"Especialista";"NO")))))))))).`
- Cantidad de roles son el número de roles que puede desenvolver cada integrante.
- 1º, 2º, 3º, 4º y 5º son los valores de mayor a menor de las columnas de roles, eliminando cuando no fueran superiores a 70. Se ha realizado con la función MAX para el 1º número, y la función K.ESIMO.MAYOR para los restantes. En caso de empate de los números se realiza a mano. Los empates los proporcionaba una columna adjunta con la función SI (en el caso de empate que ponga MAL, y en caso de no empate que ponga BIEN) con el objetivo de identificarlos correctamente. Estas columnas se han utilizado para apoyar la fórmula condicional nombrada anteriormente.

## Equipo 2011

La tabla principal de los roles de cada miembro se encuentra en la [Tabla 1.1 Equipo 2011](#) que se puede acceder directamente mediante el hipervínculo. En las páginas donde se encuentran las tablas, en la esquina superior derecha, hay otro enlace para retornar a ésta.

El equipo 2011 está compuesto 11 miembros que tienen los siguientes roles:

EQUIPOS	Personas en cada equipo	ACCIÓN			SOCIALES			MENTALES		
		Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro
EQUIPO 2011	11	0	1	6	2	4	2	2	5	1

Fuente: Elaboración propia

Observamos que el equipo en global posee 23 roles preferidos, por lo que obtenemos que tienen de media 2,1 roles por persona. Cabe destacar que este equipo carece de Impulsor, un problema importante ya que se puede dar el caso de que nadie en el equipo inyecte energía. Esto puede propiciar parones ya que pueden aparecer obstáculos y ningún miembro del grupo motive a los demás a la acción.

Además destaca la existencia de dos coordinadores, un asunto importante a estudiar, ya que si ambos no se entienden y tienen visiones distintas, pueden existir problemas a la hora de liderar al equipo. Por último aquellos roles que más predominan son Finalizador, Especialista y Cohesionador, que en principio no supondría ningún problema ya que ninguno tiene capacidad de liderazgo y pueden cooperar con mayor facilidad entre ellos.

En el siguiente diagrama de tarta se puede observar de forma visual el peso de cada uno de los roles:



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla podemos observar el porcentaje que representa cada rol sobre el total de miembros del equipo.

		ACCIÓN			SOCIALES			MENTALES		
EQUIPOS	Personas en cada equipo	Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro
EQUIPO 2011	11	0%	9%	55%	18%	36%	18%	18%	45%	9%

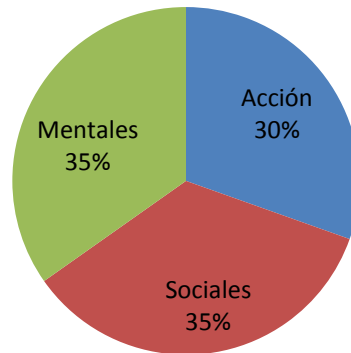
Fuente: Elaboración propia

Destacamos que más de la mitad de los integrantes (el 55%) posee el rol de Finalizador, esto caracteriza al grupo como perfeccionista, ya que gran parte de sus miembros prestan mucha atención al detalle. De la misma forma, podría producir una obsesión en el equipo en busca de la perfección.

Además el 45% de los individuos puede asumir el rol de Especialista, por lo que en un ámbito como el sector de la auditoría, podría dar una ventaja competitiva frente a otros grupos debido a los conocimientos específicos que poseen sus miembros.

Si analizamos el equipo según roles de acción, mentales y sociales obtendríamos el siguiente diagrama de tarta:

## EQUIPO 2011



Fuente: Elaboración propia

Observamos que existe un buen equilibrio entre los distintos roles, por lo que mediante este gráfico no podemos certificar que pueden existir problemas ya que están bien compensados.

Por lo que en resumen podemos destacar los siguientes aspectos del equipo 2011:

- No posee Impulsor, un punto negativo ya que ante problemas, puede ser que ningún miembro del grupo pueda inyectar energía y motivar a los demás
- Peso importante de los roles de Finalizador, Especialista y Cohesionador.
- La existencia de dos Coordinadores puede producir problemas a la hora de liderar al equipo.
- Equilibrio entre roles mentales, de acción y sociales

## Equipo 2012

La tabla principal de los roles de cada miembro se encuentra en la [Tabla 1.2 Equipo 2012](#) que se puede acceder directamente mediante el hipervínculo. . En las páginas donde se encuentran las tablas, en la esquina superior derecha, hay otro enlace para retornar a esta.

El equipo 2012 está compuesto 23 miembros que tienen los siguientes roles:

EQUIPOS	Personas en cada equipo	Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro	TOTAL ROLES preferidos	Roles prefer. por persona
EQUIPO 2012	23	5	9	9	6	5	5	4	11	1	55	2,4

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que el equipo posee 55 roles preferidos, por lo que obtenemos una media de 2,4 roles por persona. Cabe destacar que están todos los roles, por lo que podríamos decir que el equipo, en principio, está bien coordinado. En cuanto a los aspectos a valorar, observamos que coexisten dentro del grupo cinco Coordinadores, un asunto que podría llevar problemas al equipo, ya que podría fragmentarse por líderes y reducir la cooperación. Al encontrarnos ante un equipo tan numeroso y con tantos roles, para conocer el peso de cada uno, sería más útil un diagrama de tarta como el siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior, predominan los Especialistas, los Implementadores y Finalizadores. Los Especialistas podrían proporcionar una ventaja competitiva frente a los demás grupos y los Finalizadores solucionarían aquellos errores pasados por alto. En cuanto a que existan gran cantidad de Implementadores, puede considerarse una ventaja ya que su rol se caracteriza por realizar gran cantidad de tareas necesarias para la consecución de objetivos con mucha eficacia.

Uno de los problemas que puede llegar a tener este equipo, es en relación a la generación de ideas, y esto se debe a que solo hay un Cerebro. En un grupo tan grande, cae una gran responsabilidad sobre el Cerebro ya que es el primero que genera ideas, pero con el apoyo de los Investigadores de Recursos (seis miembros), podrían solventar los problemas de creatividad.

Aun así, como se observa en el diagrama de tarta, no existen grandes diferencias entre los roles, por lo que podemos concluir que están compensados.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje que representa cada rol sobre el total de miembros del equipo.

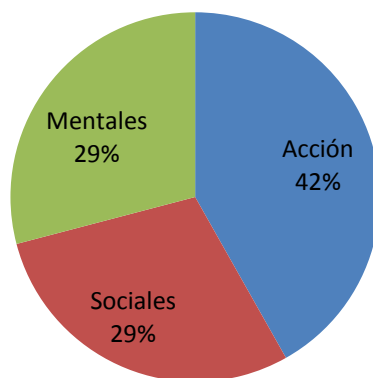
		ACCIÓN			SOCIALES			MENTALES		
EQUIPOS	Personas en cada equipo	Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro
EQUIPO 2012	23	22%	39%	39%	26%	22%	22%	17%	48%	4%

Fuente: Elaboración propia

Observamos que existen dos valores destacados, la mitad de los integrantes del equipo (el 48%) poseen el rol de Especialista y que solo el 4% de los integrantes, es Cerebro. Por lo demás, podemos concluir que están correctamente compensados ya que todos tienen valores parecidos (entre 17% y 39%).

A continuación agruparemos los roles con el objetivo de estudiar los roles de acción, sociales y mentales, en un diagrama de tarta.

### EQUIPO 2012



Fuente: Elaboración propia

Observamos que existe una descompensación entre los roles de acción y los demás roles y esto se debe principalmente al peso que tienen los Implementadores y Finalizadores. Aunque los Especialistas suponen un gran porcentaje, coexisten dentro del mismo grupo que los Cerebros (el porcentaje más bajo) por lo que los roles mentales se equiparan. Debido a este desajuste, nos podemos encontrar ante problemas



relacionados con la falta de cooperación (debido al porcentaje de los roles sociales) o falta de conocimientos, visión crítica o creatividad (debido al porcentaje de los roles mentales).

Por lo que en resumen podemos destacar los siguientes aspectos del equipo 2012:

- Posee todos los roles
- Peso importante de los roles de Especialista, Implementadores y Finalizadores
- La existencia de cinco Coordinadores puede producir problemas a la hora de liderar al equipo y puede haber una fragmentación
- Demasiado peso de los roles de acción frente a los sociales y mentales

## Equipo 2013

La tabla principal de los roles de cada miembro se encuentra en la [Tabla 1.3 Equipo 2013](#) que se puede acceder directamente mediante el hipervínculo. . En las páginas donde se encuentran las tablas, en la esquina superior derecha, hay otro enlace para retornar a esta.

El equipo 2013 está compuesto 25 miembros que tienen los siguientes roles:

EQUIPOS	Personas en cada equipo	Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro	TOTAL ROLES preferidos	Roles prefer. por persona
EQUIPO 2013	25	7	10	11	7	7	5	8	10	2	67	2,7

Fuente: Elaboración propia

El equipo 2013 posee 67 roles preferidos, por lo que obtenemos una media de 2,7 roles por persona. Cabe destacar que están todos los roles, por lo que podríamos decir que el equipo, en principio, está bien coordinado. Observamos que puede haber problemas de liderazgo ya que coexisten cinco Coordinadores, esto podría producir una fragmentación del equipo como en el equipo 2012. Además es un grupo muy grande por lo que puede haber problemas de coordinación y de participación de todos los miembros. Como pasaba en el anterior equipo, es más sencillo analizarlo a partir de un diagrama de tarta.



Fuente: Elaboración propia

Según el diagrama de tarta, aparentemente se observa que los roles dentro del equipo están bastante compensados. Uno de los problemas que puede llegar a tener este equipo, es en relación a la creatividad, ya que para un grupo tan numeroso, hay pocos Cerebros, únicamente dos. Pero el problema de la generación de ideas podría solventarse debido a la aportación de ideas procedentes del exterior que aportan los Investigadores de Recursos.

A partir del diagrama de tarta, no podemos observar ningún problema en cuanto a la composición del equipo.

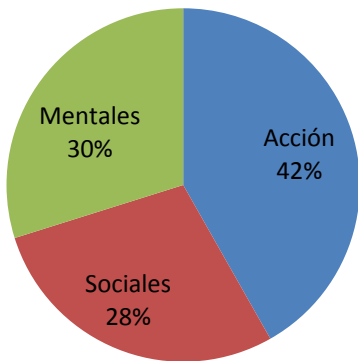
En la siguiente tabla se muestra el porcentaje que representa cada rol sobre el total de miembros del equipo.

		ACCIÓN			SOCIALES			MENTALES		
EQUIPOS	Personas en cada equipo	Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro
EQUIPO 2013	25	13%	18%	20%	13%	13%	9%	15%	18%	4%

Fuente: Elaboración propia

A continuación agruparemos los roles con el objetivo de estudiar los roles de acción, sociales y mentales, en un diagrama de tarta.

### EQUIPO 2013



Fuente: Elaboración propia

Observamos que existe una descompensación entre los roles de acción y los demás roles y esto se debe principalmente al peso que tienen los Implementadores, Finalizadores e Impulsores. El equipo puede llegar a tener problemas de creatividad, por los pocos Cerebros que hay, y dificultades a la hora de socializarse entre los integrantes, debido al menor peso de los roles sociales.

Por lo que en resumen podemos destacar los siguientes aspectos del equipo 2013:

- Posee todos los roles.
- No existe ningún rol que destaque por cantidad sobre los demás.
- Es un grupo muy numeroso, que podría tener problemas de coordinación.
- La existencia de cinco Coordinadores puede producir problemas a la hora de liderar al equipo y puede haber una fragmentación.
- Demasiado peso de los roles de acción frente a los sociales y mentales.

## Equipo 2014

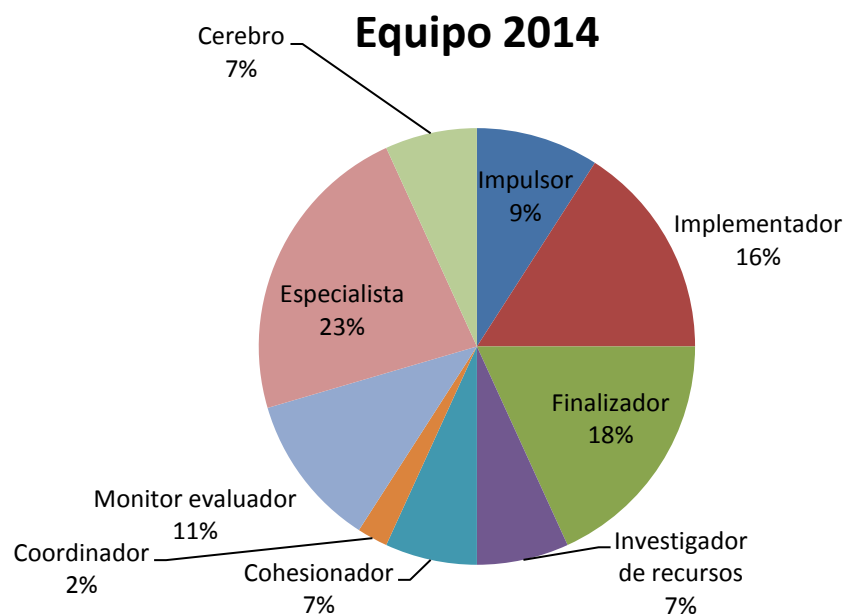
La tabla principal de los roles de cada miembro se encuentra en la [Tabla 1.1 Equipo 2014](#) que se puede acceder directamente mediante el hipervínculo. En las páginas donde se encuentran las tablas, en la esquina superior derecha, hay otro enlace para retornar a esta.

El equipo 2014 está compuesto 17 miembros que tienen los siguientes roles:

		ACCIÓN			SOCIALES			MENTALES				
EQUIPOS	Personas en cada equipo	Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro	TOTAL ROLES preferidos	Roles prefer. por persona
EQUIPO 2014	17	4	7	8	3	3	1	5	10	3	44	2,6

Fuente: Elaboración propia

El equipo 2014, posee 44 roles preferidos, por lo que obtenemos una media de 2,6 roles por persona. En principio, están todos los roles por lo que podíamos decir que el equipo está bien coordinado. Observamos que solo hay un Coordinador, y esto puede suponer una ventaja ya que es el único líder y no habrá problemas de dirección, o puede ser una desventaja debido a que si no gestiona bien al equipo, pueden no conseguir los objetivos marcados. Además existen bastantes Especialistas en el equipo, que puede ser una ventaja competitiva debido a los conocimientos del exterior que aportan. A continuación vamos a analizarlo a partir de un diagrama de tarta.



Fuente: Elaboración propia

Según el diagrama de tarta, vemos el peso que tienen los Especialistas y los Finalizadores, que en principio no supondrá ningún inconveniente. En cuanto a la creatividad se presupone que no tendrán problemas debido a que existen tres Cerebros y tres Investigadores de recursos. Por lo que en general podemos decir que el equipo está bien compuesto.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje que representa cada rol sobre el total de miembros del equipo.

EQUIPOS	Personas en cada equipo	ACCIÓN			SOCIALES			MENTALES		
		Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro
EQUIPO 2014	17	24%	41%	47%	18%	18%	6%	29%	59%	18%

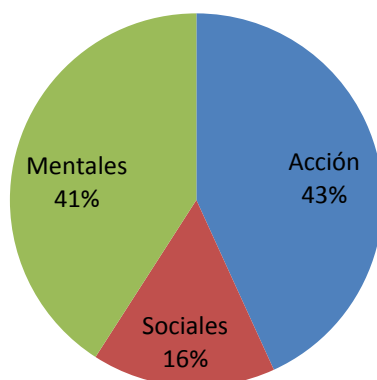
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, los roles que mayor peso tienen en este equipo son los de Especialista 59%, Finalizador 47% e Implementador 41%. Destacar que los roles nombrados anteriormente no tienen conflictos entre ellos, por lo que no

sería un aspecto negativo. Destacar el poco peso del Coordinador, pero no por ello tiene que presentar problemas ya que solo hay un líder, y de esta forma puede ser más fácil dirigir al equipo.

A continuación agruparemos los roles con el objetivo de estudiar los roles de acción, sociales y mentales, en un diagrama de tarta.

### EQUIPO 2014



Fuente: Elaboración propia

Observamos que existe una descompensación entre los roles de sociales y los demás roles y esto se debe principalmente al poco peso que representa el Coordinador. Además no poseen gran cantidad ni de Cohesionadores ni Investigador de Recursos, que puede producir problemas a la hora de cohesionarse entre el equipo. Aparentemente según este gráfico, vemos que está descompensado por lo que no podríamos asegurar su éxito con certeza. Aunque el tener un Coordinador puede ser una ventaja, tener un peso tan bajo de los roles sociales puede conllevar dificultades a la hora de coordinarse e incitar a la participación de los integrantes del grupo.

Por lo que en resumen podemos destacar los siguientes aspectos del equipo 2014:

- Posee todos los roles.
- Destaca por tener gran cantidad de Especialistas y Finalizadores.

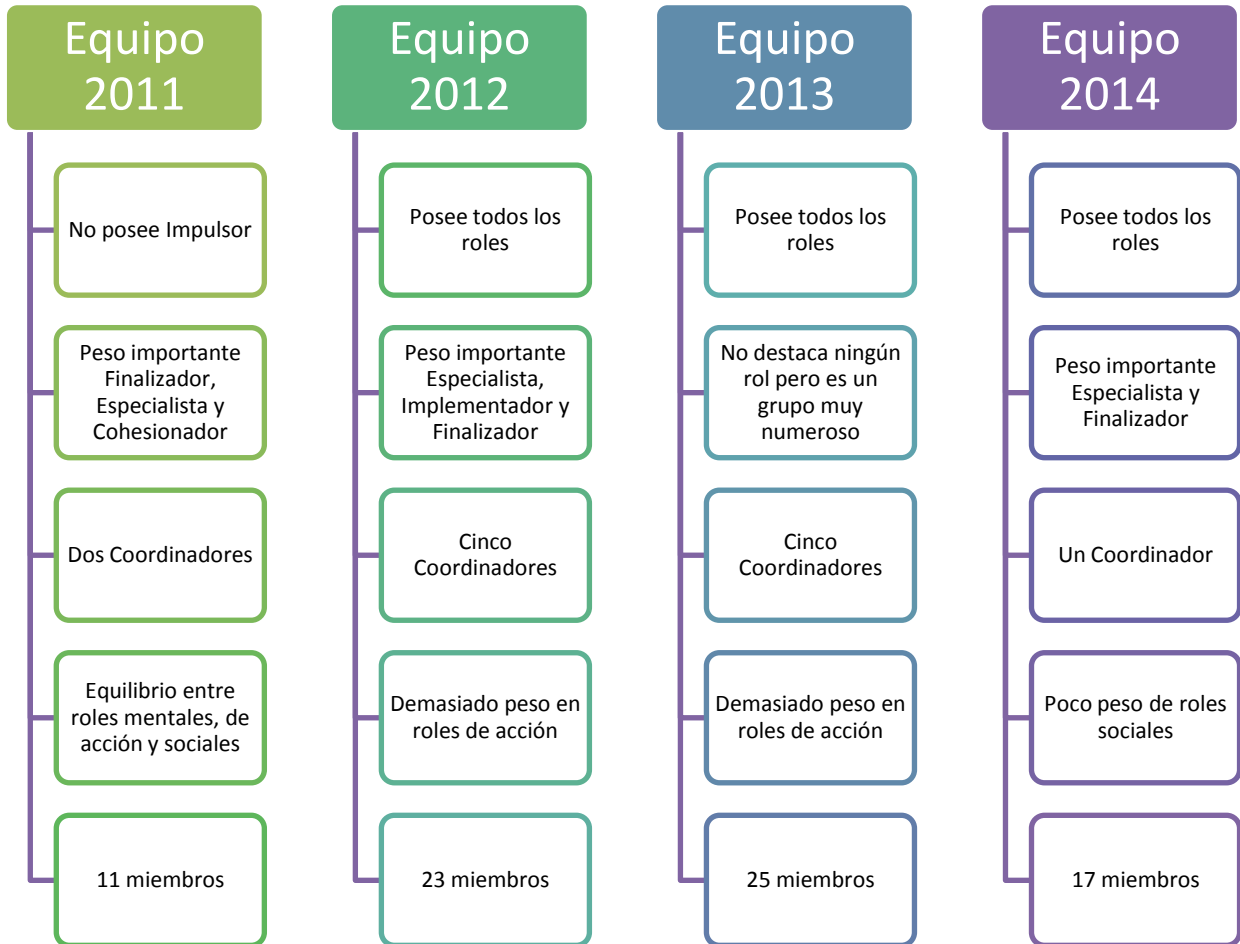
- Tiene únicamente un líder, que si guía bien al equipo, puede ser una ventaja competitiva frente a los demás.
- Existe una importante descompensación entre los roles sociales y los demás.



## Estudio de los equipos de forma conjunta

---

En el siguiente apartado estudiaremos de forma conjunta todos los equipos. En primer lugar destacar que existen grandes diferencias entre ellos como se observa en la siguiente tabla:



Fuente: Elaboración propia

Según los datos hasta ahora estudiados, podemos suponer que el equipo que conseguirá mejores resultados será el Equipo 2014 ya que posee un Coordinador (la imagen del Presidente del equipo es muy importante y si existen varios pueden no coordinarse bien), posee todos los roles (el equipo 2011 no lo cumple) y no es un grupo excesivamente grande (en comparación con los Equipos 2012 y 2013).

## Composición de los equipos

En este apartado compararemos los equipos según su composición, para ello haremos uso de tablas y gráficas. En la primera tabla realizada se calculan los valores a partir de la siguiente fórmula.

$$x = \frac{\text{Cantidad del Rol "A" del Equipo "Y"}}{\text{Total de roles preferidos en el Equipo Y}}$$

Pudiendo ser Y igual a 2011, 2012, 2013 o 2014 y A igual a Impulsor, Implementador, Finalizador, Investigador de Recursos, Cohesionador, Coordinador, Monitor Evaluador, Especialista o Cerebro.

EQUIPOS	Personas en cada equipo	ACCIÓN			SOCIALES			MENTALES		
		Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro
EQUIPO 2011	11	0%	4%	26%	9%	17%	9%	9%	22%	4%
EQUIPO 2012	23	9%	16%	16%	11%	9%	9%	7%	20%	2%
EQUIPO 2013	25	13%	18%	20%	13%	13%	9%	15%	18%	4%
EQUIPO 2014	17	7%	13%	15%	5%	5%	2%	9%	18%	5%

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta tabla vamos a analizar rol a rol para ver si existen diferencias entre los equipos:

- El Equipo 2011 carece de Impulsor, por lo que podría suponer un problema en el equipo. El peso en los demás es parecido ya que se sitúa entre el 7% y el 13%.
- En el caso del Implementador ocurre algo parecido al del Impulsor, ya que los Equipos 2012, 2013 y 2014 tienen valores parecidos, pero el Equipo 2011 tiene un número bastante bajo, que puede producir problemas a la hora de realizar trabajos rutinarios.

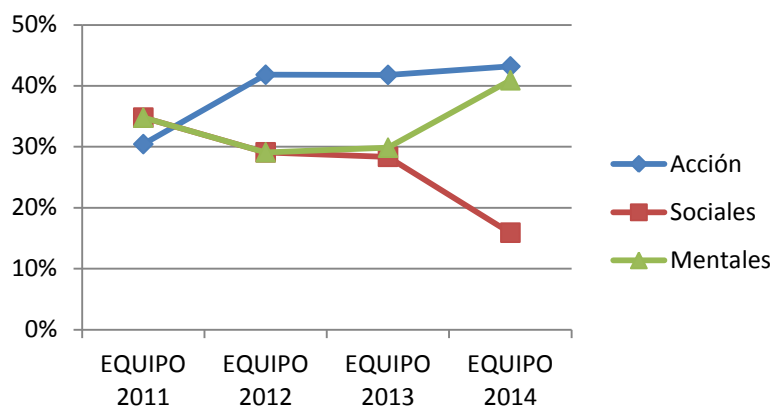
- En cuanto al Finalizador observamos pocas diferencias, pero todos toman valores altos por lo que este rol, según los datos proporcionados, es de los que más aparece.
- El peso de los Investigadores de Recursos en el equipo 2014 es bajo comparado con los otros equipos, que se puede traducir en problemas de creatividad y falta de conexión con el exterior. En los otros equipos se sitúan entre 9% y 13%.
- En el caso del Cohesionador existen dos grupos, los equipos 2012 y 2014 con poco peso, que puede ser que no eviten las fricciones dentro de él, y los equipos 2011 y 2013, que tienen mayor peso. La existencia de demasiados Cohesionadores puede producir desinterés por los que no pueden realizar esta función, debido a la saturación de este rol.
- En cuanto a los Coordinadores, existen dos grupos, los equipos con un único líder (2014) que con una buena gestión, puede producir buenos resultados, y los equipos con varios líderes (2011, 2012 y 2013) que puede conllevar problemas a la hora de dirigirlo ya que deben coordinarse a la perfección. Puede existir la posibilidad de que se fragmente debido a que los integrantes del grupo se posicionen a favor de uno o de otros.
- El peso del Monitor Evaluador son parecidos, únicamente destaca el equipo 2013 por su alto valor, que podría ser una ventaja o desventaja. La existencia de bastantes Monitores Evaluadores analizará con mayor énfasis las ideas propuestas por Cerebro e Investigador de Recursos, pero también pueden establecer un filtro muy duro que eviten el paso de buenas ideas.
- En cuanto al Especialista observamos pocas diferencias, pero todos toman valores entre 18% y 22%, por lo que podemos suponer, según los datos proporcionados, que es de los roles que más aparece junto al Finalizador.
- Por último, el rol del Cerebro toma valores entre 2% y 5% por lo que podemos concluir que el miembro que posee este rol es de vital importancia, tanto por las ideas que aporta, como por la poca presencia de esta función en los equipos estudiados.

A continuación analizaremos los roles según si son de acción, sociales o mentales especificando qué equipo está mejor compuesto.

EQUIPOS	Roles		
	Acción	Sociales	Mentales
EQUIPO 2011	30%	35%	35%
EQUIPO 2012	42%	29%	29%
EQUIPO 2013	42%	28%	30%
EQUIPO 2014	43%	16%	41%

Fuente: Elaboración propia

Como hemos comentado en el apartado anterior, el equipo más compensado es el de 2011, posteriormente los años 2012 y 2013 y por último 2014. A continuación se muestra un gráfico de línea para estudiar la evolución de los roles durante el paso del tiempo.



Fuente: Elaboración propia

Según los datos proporcionados, observamos que ocurre lo siguiente:

- Los roles de acción aumentaron a valores cercanos a 40% durante el segundo año, y se mantuvieron cerca de esos valores. Esto indica que este tipo de roles han sido los más numerosos durante los cuatro años.
- Los roles mentales sufrieron una leve caída de 2011 a 2012, pero aumentaron de 2013 a 2014 situándose cerca de los roles de acción.
- Por último, los roles sociales son los que más han sufrido, ya que ha descendido su porcentaje de 35% a 16%.

Esto podría indicar que la firma Deloitte está teniendo problemas a la hora de encontrar roles sociales.

## Notas y continuidad

A continuación se realizará un análisis centrándose en los aspectos de Notas y Continuidad tanto por separado como en conjunto, con el objetivo de ver si sus valores varían en función de los años. Para ello utilizaremos en el primer caso el Análisis de la Varianza (ANOVA), para ver si existen diferencias significativas en las notas medias de los cuatro años. En el segundo caso, utilizaremos el test  $\chi^2$  de Pearson, mediante las tablas de contingencia, para evaluar si ambas variables son independientes.

Para llevarlos a cabo, es necesario introducir los siguientes datos en el programa informático SPSS:

- 1º columna: Año, que puede ser 2011, 2012, 2013 y 2014, siendo una variable cualitativa.
- 2º columna: Continuidad, que puede ser 1 si continúa o 0 si no continúa, siendo una variable cualitativa.
- 3º columna: Nota media, siendo una variable cuantitativa.

En el caso de la Nota media, las hipótesis establecidas quedarían como:

$H_0$ = Todas las medias son iguales

$H_1$ = Al menos dos medias son distintas

La tabla ANOVA nos ofrece el estadístico F con su nivel de significación. Si el nivel de significación (sig.) es menor o igual que 0,05 rechazamos la hipótesis nula, pero si es mayor a 0,05 la aceptamos. A continuación se muestra la tabla ANOVA:

**ANOVA**

VAR00003					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,355	3	,118	1,030	,385
Intra-grupos	8,160	71	,115		
Total	8,515	74			

Observamos que el nivel de significación es mayor a 0,05 (0,385) por lo que aceptamos la hipótesis nula afirmando que las notas medias son iguales todos los años, pudiendo ser comparables.

En cuanto a la continuidad plantearemos las siguientes hipótesis:

H0: Ambas variables son independientes

H1: Ambas variables no son independientes

En este caso, el estadístico a contratar es Chi-Cuadrado de Pearson. El criterio de aceptación o rechazo de la H0 es el mismo que en el test F, es decir, si el p-valor es menor o igual a 0,05 rechazaremos la hipótesis nula y en el caso de que sea mayor, aceptaremos la hipótesis nula. A continuación se muestra la tabla con los datos obtenidos por el SPSS:

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,426 <sup>a</sup>	3	,006
Razón de verosimilitudes	13,702	3	,003
Asociación lineal por lineal	10,728	1	,001
N de casos válidos	76		

Observamos que el valor obtenido es menor a 0,05 (0,006) por lo que podemos concluir que se tendría que rechazar la hipótesis nula y que si que existe influencia de los años en la continuidad.

Una vez analizadas las variables para saber si obtendremos resultados significativos de las comparaciones realizadas, empezaremos a analizar la nota media. En la siguiente tabla se ha realizado una media aritmética de la nota media de todos los integrantes de cada equipo.

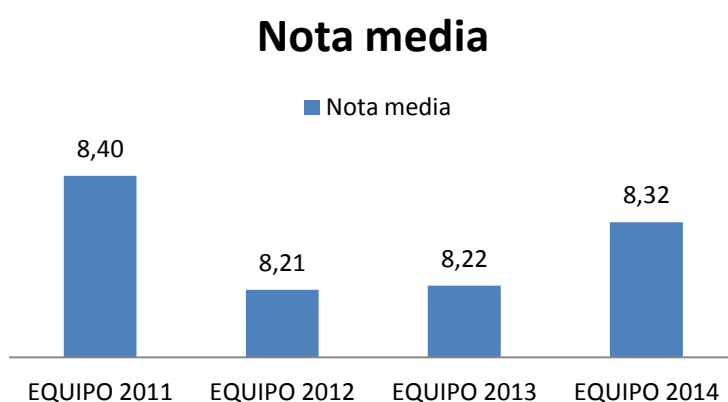
<b>EQUIPOS</b>	<b>Nota media</b>
EQUIPO 2011	8,40
EQUIPO 2012	8,21
EQUIPO 2013	8,22
EQUIPO 2014	8,32

Fuente: Elaboración propia

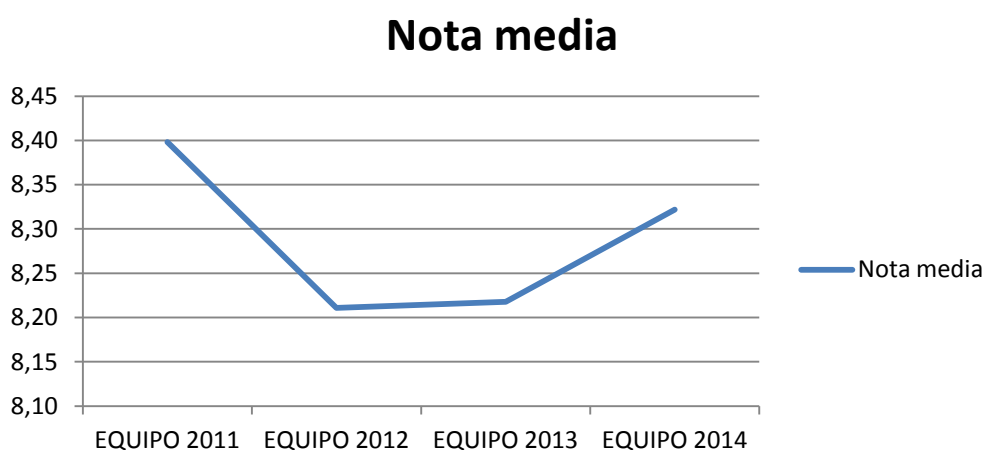
Vemos que hay similitudes en las notas entre los equipos 2012 y 2013 y se puede deber a los siguientes aspectos:

- Ambos tienen gran variedad de miembros, que pueden bajar la nota media del equipo
- Ambos tienen pesos parecidos en cuanto a roles de acción, mentales y sociales.
- Tienen valores parecidos tanto en los porcentajes de cada rol sobre los miembros, como en los porcentajes de cada rol sobre los roles totales.

Mediante los siguientes gráficos se puede observar la evolución.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Baja la nota media durante el primer año, y luego durante los años 2012 y 2013 se mantiene constante y en 2014 aumenta hasta situarse en el 8,32.



Se puede observar que la nota más alta es la del Equipo 2011, un dato que podría presuponer que es el mejor equipo, pero como se ha mencionado al inicio del trabajo, mentes brillantes no se traduce en un equipo brillante.

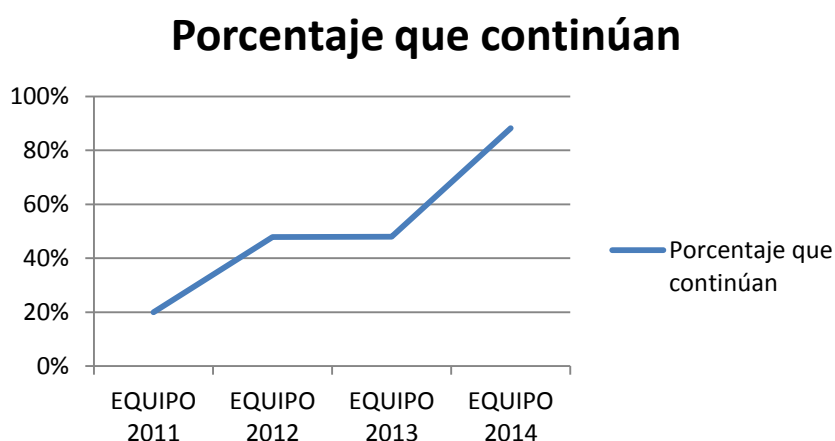
A continuación estudiaremos la continuidad de los integrantes, una variable que indica con mayor fiabilidad si han funcionado correctamente, ya que para que continúen no se basan en la nota media, sino en cómo se comportan en un equipo de trabajo. En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de los miembros que continúan.

EQUIPOS	Porcentaje que continúan
EQUIPO 2011	20%
EQUIPO 2012	48%
EQUIPO 2013	48%
EQUIPO 2014	88%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, los miembros del equipo que más continúan es el de 2014, posteriormente 2012 y 2013 tomando datos muy similares (se observa cómo equipos tan parecidos muestran resultados iguales) y por último 2011.

Para estudiar la evolución temporal de la continuidad es más visible mediante un gráfico de líneas.



Fuente: Elaboración propia

Se observa la tendencia creciente, de valores bajos de un 20% a posteriormente un parón en valores cercanos al 50%, y por último alcanzando un 88% de integrantes que continúan.

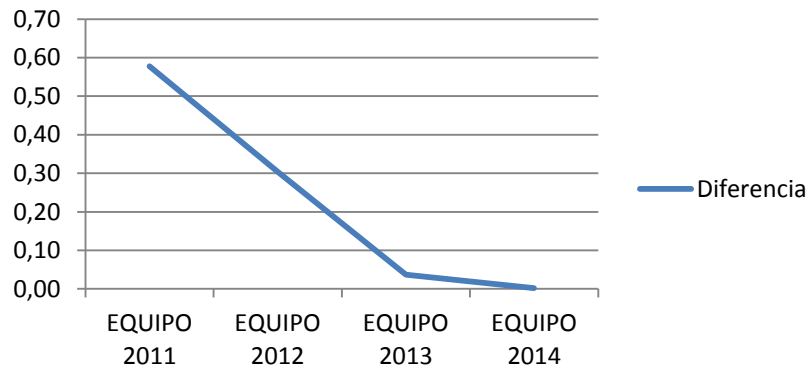
A continuación se relacionan ambas variables en una tabla. Los valores indican la nota media de los integrantes que continúan y de los que no. Para el cálculo de los datos, se ha dividido los miembros por la continuidad y posteriormente se ha realizado la media aritmética.

<b>EQUIPOS</b>	<b>Nota media de los que continúan</b>	<b>Nota media de los que no continúan</b>	<b>Diferencia</b>
EQUIPO 2011	8,86	8,28	0,58
EQUIPO 2012	8,37	8,07	0,30
EQUIPO 2013	8,24	8,20	0,04
EQUIPO 2014	8,32	8,32	0,00

Fuente: Elaboración propia

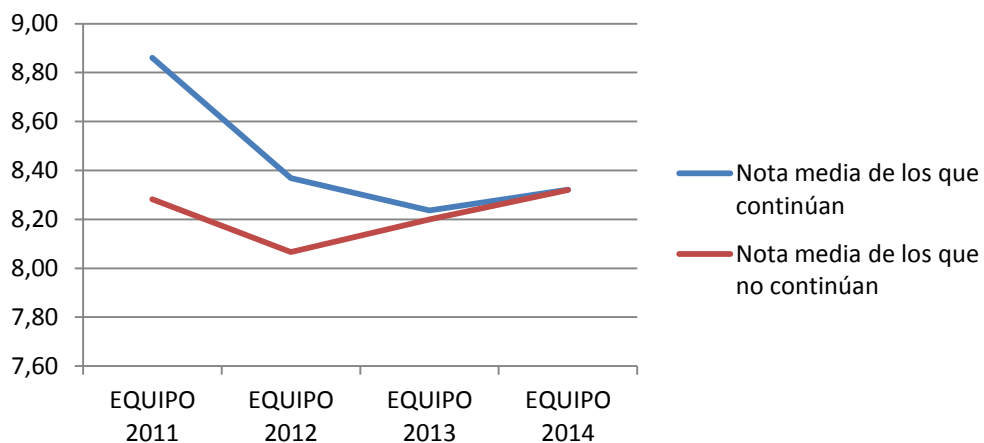
En el equipo 2011, la nota media de los que continúan es realmente alta comparada con los otros años, y esto se debe a que las calificaciones ese año superaban con creces a las de años anteriores. Un dato que se observa es que la nota media de los que continúan es siempre mayor a los que no continúan, por lo que podría parecer que la nota es una variable decisiva a la hora de determinar si siguen en la empresa. Pero como se observa en la tabla, cada vez hay menos diferencias entre las notas de los que continúan y de las que no, se observa de mejor modo en el siguiente gráfico.

## Diferencia



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra la evolución de ambas notas:



Fuente: Elaboración propia

Como se ve en la imagen, se observa una caída de ambas notas durante el transcurso primer al segundo año, posteriormente una bajada de los que continúan y una subida de los que no, y en el último se equiparan ambas eliminando las diferencias entre ellas. De esta forma podemos suponer que la nota no es un aspecto decisivo según los datos de los que disponemos.

A continuación se ha realizado la siguiente tabla que explica la nota media de cada rol en cada equipo, y se ha obtenido mediante la siguiente fórmula:

$$x = \frac{\text{Suma de notas del rol A en el equipo Y}}{\text{Número de miembros del rol A en el equipo Y}}$$

Pudiendo ser Y igual a 2011, 2012, 2013 o 2014 y A igual a Impulsor, Implementador, Finalizador, Investigador de Recursos, Cohesionador, Coordinador, Monitor Evaluador, Especialista o Cerebro.

EQUIPOS	Personas en cada equipo	ACCIÓN			SOCIALES			MENTALES		
		Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro
EQUIPO 2011	11	0,00	8,38	8,62	8,29	8,26	7,84	8,19	8,66	8,19
EQUIPO 2012	23	8,44	8,09	8,19	8,38	8,43	8,50	7,92	8,13	8,89
EQUIPO 2013	25	8,30	8,13	8,15	8,13	8,16	8,31	8,33	8,23	8,46
EQUIPO 2014	17	8,38	8,41	8,19	8,23	8,21	8,66	8,45	8,36	8,35

Fuente: Elaboración propia

Mediante esta tabla se observa las diferencias que existen entre las notas y los equipos, ya que no hay un equipo que predomine en las notas en todos los roles. Observamos que si sumáramos todas las notas, nos da aproximadamente el mismo valor, menos en el caso del equipo 2011 que no tiene Impulsor (74.97, 74.18 y 75.25 respectivamente) por lo que no podemos obtener ninguna evidencia.

Además se ha realizado la siguiente tabla que indica la continuidad cada rol en cada equipo, y se ha obtenido mediante la siguiente fórmula:

$$x = \frac{\text{Rol A que continúan en el equipo Y}}{\text{Total de rol A en el equipo Y}}$$

Pudiendo ser Y igual a 2011, 2012, 2013 o 2014 y A igual a Impulsor, Implementador, Finalizador, Investigador de Recursos, Cohesionador, Coordinador, Monitor Evaluador, Especialista o Cerebro.

EQUIPOS	Personas en cada equipo	ACCIÓN			SOCIALES			MENTALES		
		Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro
EQUIPO 2011	11	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	40%	0%
EQUIPO 2012	23	60%	44%	33%	50%	80%	80%	50%	64%	0%
EQUIPO 2013	25	43%	40%	45%	57%	43%	40%	38%	50%	50%
EQUIPO 2014	17	75%	86%	88%	100%	100%	100%	80%	100%	100%
<b>Total</b>		178%	170%	200%	207%	223%	220%	168%	254%	150%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa como el equipo 2014 supera en porcentaje en cada rol a los demás equipos. Observamos que no existe ninguna evolución a lo largo de los años por lo que podemos descartar la opinión de a más años, más porcentaje de cada rol continúan. Hemos realizado el total de la suma de los porcentajes, y observamos que el rol que mayor posibilidad hay para que te escojan, según los datos estudiados, es del rol de Especialista. Podría suponerse que debido a la gran cantidad de Especialistas que hay en cada equipo, es lógico que a algunos tengan que coger, pero destaca que según el ranking de que rol continúa más en cada equipo, se sitúe el primero en 2011, el 3° en 2012, el 2° en 2013 y el 1° en 2014.

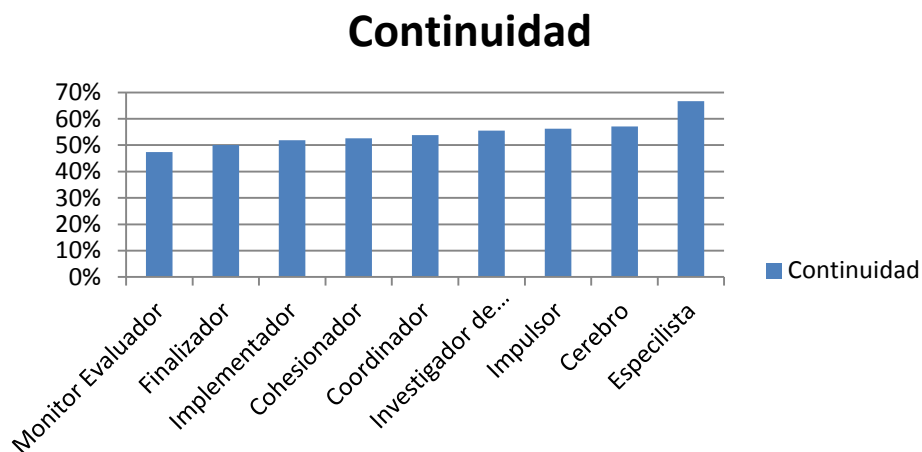
ACCIÓN			SOCIALES			MENTALES		
Impulsor	Implementador	Finalizador	Investigador de recursos	Cohesionador	Coordinador	Monitor evaluador	Especialista	Cerebro
56%	52%	50%	56%	53%	54%	47%	67%	57%

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se aprecia mejor que el rol que mayor porcentaje de continuidad tiene es el de Especialista, y el que menos el de Monitor Evaluador. Los demás se sitúan entre el 50% y el 57%

También podemos observar como cinco roles en 2014 pasan todos los miembros que poseen dicho rol que son Investigador de Recursos, Cohesionador, Coordinador, Especialistas y Cerebro, de ahí que el equipo posea un porcentaje tan alto de continuidad.

Si ordenamos los roles según su continuidad podemos obtener el siguiente gráfico de barras:



Fuente: Elaboración propia

En conclusión podemos decir que según los datos proporcionados, si posees el rol de Especialista, tienes mayor posibilidad de continuar trabajando en la firma.

A continuación realizaremos un análisis multivariado con el objetivo principal de comprobar si existe correlación entre la variable Continuidad y la variable Nota. La correlación indica la fuerza y la dirección de una relación lineal entre dos variables estadísticas. Se considera que estas dos variables están correlacionadas en el momento en el que los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores de la otra. Por ejemplo si tenemos dos variables (X e Y) y existe correlación, significa que al aumentar valores de X, lo hará también los de Y y viceversa.

Existen 75 casos completos a utilizarse en los cálculos, que son el número de participantes eliminando un miembro del equipo de 2011 que no posee nota media. En la siguiente tabla se muestra el resumen estadístico.

### Resumen Estadístico

	<i>Continuidad_1</i>	<i>Nota media</i>
<b>Recuento</b>	75	75
<b>Promedio</b>	0,533333	8,2632
<b>Desviación Estándar</b>	0,502247	0,339225
<b>Coefficiente de Variación</b>	94,1714%	4,10525%
<b>Mínimo</b>	0	7,51
<b>Máximo</b>	1,0	9,13
<b>Rango</b>	1,0	1,62
<b>Sesgo Estandarizado</b>	-0,482153	0,407557
<b>Curtosis Estandarizada</b>	-3,59997	0,161569

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior muestra los siguientes datos:

- Recuento: Número total de participantes en el estudio
- Promedio: Resultado que se obtiene al dividir la suma de la continuidad o de la nota por el número de sumandos. Observamos que la continuidad tiene un

promedio de 0,533 que nos indica que continúan más miembros de los que no lo hacen, de hecho 40 participantes continúan y 36 no. En cuanto a la nota se sitúa en el 8,26.

- Desviación estándar: Es una medida de dispersión que nos permite determinar el promedio aritmético de fluctuación de los datos respecto a su punto central o media. Como se puede ver en la tabla, la desviación de la continuidad es 0,50 debido a que toma valores enteros entre 0 y 1.
- Coeficiente de variación: Es la relación de la desviación estándar de la media, a mayor valor, más varía la variable. Por ejemplo en nuestro caso la continuidad toma un valor alto debido a que solo puede tomar valores 0 (en caso de no continuar) y 1 (en caso de continuar)
- Mínimo: Indica el valor mínimo de los 75 recuentos, en el caso de la continuidad es 0 y la nota más baja es de 7,51.
- Máximo: Indica el valor máximo de los 75 recuentos, en el caso de la continuidad es 1 y la nota más alta es 9,13
- Rango: Diferencia entre el máximo y mínimo.
- Sesgo Estandarizado y Curtosis Estandarizada: Son dos parámetros para ver si los datos siguen una distribución normal o no. Si están en el intervalo  $-2, 2$ , si la siguen. Por lo que observando la tabla vemos que la continuidad no sigue una distribución normal, pero la nota media sí.

Para realizar nuestro estudio hemos tenido que realizar dos hipótesis:

- H0: Se cumple la correlación entre las dos variables.
- H1: No se cumple la correlación entre las dos variables.

Se realizará a continuación un test con el objetivo de demostrar la independencia entre las variables consideradas, se rechazaría la hipótesis H2 si  $p\text{-value} < 0,05$ .

En la siguiente tabla se muestran las correlaciones calculadas entre las dos variables.



## Correlaciones

	Continuidad_1	Nota media
Continuidad_1		0,2318
		(75)
		0,0454
Nota media	0,2318	
	(75)	
	0,0454	

Fuente: Elaboración propia

El primer valor de las dos variables es la correlación que muestra valores entre -1 y +1 y mide la fuerza de la relación lineal entre las variables. Si observamos el valor en detenimiento, podemos decir que no existe una correlación importante entre ellos, ya que si así fuera, se situarían en los extremos.

El segundo valor indica el número de pares de datos utilizados para calcular cada coeficiente.

El tercer número en cada bloque de la tabla es un valor-P que prueba la significancia estadística de las correlaciones estimadas. Los valores-P por debajo de 0,05 indican correlaciones significativamente diferentes de cero con un nivel de confianza del 95%. En nuestro caso sí que sale significativa ( $p$ -valor  $< 0,05$ ), pero son muy pequeñas ya que se obtienen valores muy próximos a cero, lo que indica que prácticamente no existe relación lineal entre las variable.

En conclusión podemos destacar que no existe una relación significativa, según los datos del estudio, entre la continuidad y las notas por lo que podemos concluir que ambas variables no están correlacionadas. Estos cálculos nos permiten ratificar la investigación realizada por Meredith Belbin sobre el Síndrome Apollo, en el que concluyó que el mejor equipo no está formado por las mentes más brillantes (en nuestro caso los miembros con mejores notas) sino por los integrantes que mejor funcionaran entre ellos.

# CAPÍTULO 4: RESULTADOS



## Resultados

---

---

En el siguiente apartado nos centraremos en los resultados obtenidos en el análisis elaborado. Los primeros resultados que hemos obtenido al estudiar con detenimiento a cada equipo han sido los siguientes:

### Equipo 2011

- No posee Impulsor
- Peso importante Finalizador, Especialista y Cohesionador
- Dos Coordinadores
- Equilibrio entre roles mentales, de acción y sociales
- 11 miembros

### Equipo 2012

- Posee todos los roles
- Peso importante Especialista, Implementador y Finalizador
- Cinco Coordinadores
- Demasiado peso en roles de acción
- 23 miembros

### Equipo 2013

- Posee todos los roles
- No destaca ningún rol pero es un grupo muy numeroso
- Cinco Coordinadores
- Demasiado peso en roles de acción
- 25 miembros

### Equipo 2014

- Posee todos los roles
- Peso importante Especialista y Finalizador
- Un Coordinador
- Poco peso de roles sociales
- 17 miembros

Posteriormente hemos realizado un análisis conjunto de la composición de los equipos, de las notas y la continuidad de sus miembros, que nos ha proporcionado resultados significativos a partir de los datos estudiados.

El primer resultado obtenido en el trabajo es el predominio que tiene el rol de Especialista y Finalizador. Se observa por la cantidad de ese rol en cada equipo, el porcentaje sobre personas y el porcentaje sobre roles preferidos, que en todos estos valores suele representar los números más altos.

El segundo resultado obtenido se centra en la similitud entre los equipos de 2012 y 2013, ya que en muchos aspectos coinciden. A continuación se detallarán los parecidos entre ambos:

- Grupo muy numeroso. Ambos poseen bastantes integrantes, en el caso del equipo 2012 son 23 personas y en el 2013 25 personas.
- La nota media de sus miembros es 8,21 en 2012 y 8,22 en 2013.
- Pesos parecidos en roles de acción, sociales y mentales. En el caso de 2012 son un 42%, 29% y 29% y en 2013 son un 42%, 28% y 30% respectivamente.
- Ambos tienen una composición parecida:
  - 5 coordinadores
  - Pesos parecidos en todos los roles menos en el de Monitor Evaluador
  - Mucho peso en roles de acción
- Ambos tienen el mismo porcentaje de individuos que continúan, que es un 48%.

El siguiente resultado se centra en la diferencia entre las notas medias de los miembros que continúan en la firma y los que no. La diferencia sigue una tendencia negativa hasta que en 2014 desaparece, convirtiéndose en 0.

Un aspecto importante a destacar en la investigación de los datos proporcionados por la firma de auditoría, es la alta probabilidad de que continúes en el caso en el que poseas el rol de Especialista. Como se ha mencionado anteriormente, es uno de los roles que más ha aparecido en los datos estudiados, pero si analizamos según la continuidad

distinguiendo únicamente por roles observamos que el rol Especialista toma valores mayores. Por lo que podemos concluir que, según los datos, el rol de Especialista te puede proporcionar una ventaja competitiva individual a la hora de continuar en la firma.

Si nos basamos en la continuidad como vara para medir la efectividad del grupo, el mejor equipo estudiado es el de 2014 ya que comparando con los demás equipo, es el equipo que posee todos los roles, tiene un único Coordinador que puede evitar problemas a la hora de liderar y no es un equipo numeroso. Además si observamos los roles que poseen, no podemos concluir que tendrán problemas ya que tienen una composición compensada.

Por último, se ha demostrado que, en este caso, no existe una correlación entre la nota y la continuidad. Esta afirmación ratifica el estudio realizado por Belbin en el que estudia los equipos Apollo, que están formados por las mentes más brillantes.

# CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES



## Conclusiones

---

---

En el siguiente apartado se realizarán las conclusiones que se han extraído durante la elaboración de este trabajo.

En primer lugar, después de la clasificación realizada por Meredith Belbin de los roles que debe poseer un equipo, se observa que se cubren todas las desventajas creadas por los integrantes del equipo. El investigador detecta un rol con sus ventajas y desventajas, y se centra en los problemas que puede llegar a crear, para saber que rol puede corregirlos. Podríamos definir el equipo perfecto como aquel en el que sus integrantes logran suplir los defectos que se generan en la formación de un equipo, como por ejemplo el Cerebro proporciona gran cantidad de ideas pero es incapaz de distinguir cual es la más adecuada, en cambio el Monitor Evaluador realiza ese juicio crítico con el objetivo de obtener la idea más correcta. A su vez el Monitor Evaluador es incapaz de evitar confrontaciones en el equipo a su pensamiento crítico y su falta de entusiasmo, y ese aspecto lo corrige el Cohesionador, y así continuamente. Esta afirmación nos conduce a pensar que es imposible que un individuo por si sólo pueda ejercer los nueve roles, por lo que para optimizar al máximo el trabajo, será necesaria la constitución de un equipo bien coordinado. Por ejemplo en el análisis del Equipo 2011, observamos que no poseen Impulsores por lo que puede haber problemas a la hora de inyectar energía al equipo. Además nos permite demostrar que en cualquier equipo existen problemas de entendimiento entre sus integrantes, debido a las distintas visiones, pero eso no debe suponer un obstáculo, si no una oportunidad para que actúen aquellos roles que han pasado desapercibidos y se obtengan resultados mejores. Además su composición es de vital importancia, ya que equipos en los grupos de trabajo que existen muchos Coordinadores (líderes) pueden conllevar problemas de entendimiento y una posible fragmentación del equipo. Por último, cada miembro del equipo debe aprovechar al máximo sus recursos, tomando el papel del rol que más aporte al conjunto, con el objetivo principal de optimizar los recursos.

Al principio del estudio de los equipos, se ha definido que el que obtendría mejores resultados, en teoría, sería el Equipo 2014 debido a que posee solo un Coordinador, posee todos los roles y además están bien compensados y no es un grupo muy numeroso. Posteriormente, si nos centramos en que la eficiencia se mide según el porcentaje que continúan trabajando (debido a que el éxito en esta firma no se mide por obtener mayor nota, sino por continuar trabajando en la empresa), cabe destacar que es el mejor, por lo que el estudio de los roles ha permitido predecir qué equipo funcionaría mejor.

En segundo lugar, según los datos proporcionados por la firma de auditoría, podemos observar distintas tendencias. En el trabajo se observa como existe una saturación de roles de acción y una tendencia negativa de los roles sociales durante los años, por lo que poseer los roles de Investigador de Recursos, Cohesionador y Coordinador, podría suponer una ventaja competitiva personal frente a los demás demandantes del puesto de trabajo. Otro aspecto observable es el parecido existente entre el Equipo 2012 y el Equipo 2013, ambos son grupos numerosos, con notas medias y porcentajes de continuidad iguales, pesos en roles de acción, sociales y mentales parecidos, ambos tienen 5 coordinadores y mucho peso en roles de acción, por lo que podemos concluir que, según los datos estudiados, que una composición parecida produce los mismos resultados, aunque sean distintos los integrantes del equipo. Mediante el análisis se observa la gran cantidad de Especialistas y Finalizadores que se han encontrado en los equipos de la muestra, además existen roles que tienen mayor probabilidad de continuar, que son Especialista, Cerebro e Impulsor.

Por otro lado vemos que cada año que pasa, hay menos diferencia entre la nota media de los trabajadores que continúan y de los que no. Además si comparamos el gráfico lineal de la nota media y la continuidad, vemos que no coincide, por lo que se ha estudiado si existe correlación entre la nota media y la continuidad. En el estudio estadístico realizado se observa que no existe una relación significativa, por lo que podemos concluir que ambas no están correlacionadas, según los datos de los que disponemos. Esto nos permite ratificar la primera investigación que realiza Meredith Belbin en la que demuestra que el mejor equipo no está formado por las mentes más brillantes (las notas más altas) sino por los miembros que mejor funcionan entre ellos.



Por último, este trabajo, aparte de para terminar el Grado en ADE, en lo referente a lo personal, ha cambiado mi manera de pensar en cuanto al trabajo en equipo, un aspecto que me ayuda bastante para cuando me introduzca en el mercado laboral. Siempre había tenido la idea de que el mejor grupo estaba compuesto por los mejores integrantes y no es así, como se muestra en el estudio del Síndrome Apollo. Además existe la visión, por lo menos en mi caso y la de compañeros de universidad, que cada integrante debe saber y tiene que hacer todas las funciones que puede haber en la realización de un trabajo, como por ejemplo saber redactar, realizar las presentaciones, aportar ideas, anotar las ideas aportadas... y cuando alguien no realizaba alguna de esas funciones se le criticaba.

El estudio de los roles en un equipo de trabajo me ha permitido valorar de otra forma a cada miembro, ya que muchas veces en los equipos formados en la universidad habíamos tenido problemas, ya sea por falta de entendimiento o por indisciplina, y siempre lo acarreaba a un problema que quería erradicar a toda costa. Después de la realización de este trabajo he observado que las faltas de entendimiento venían dadas por la falta de un líder claro, ya que siempre que alguien mandaba en un grupo de trabajo se le criticaba, y en cuanto a la indisciplina, hay roles como el del Cerebro que son de vital importancia y no realizan trabajos mecánicos, y en muchos casos son indisciplinados.

Para finalizar, recordar algunos grupos en los que habíamos trabajado a la perfección, pude identificar con gran facilidad los nueve roles. Por esa razón creo que el conocimiento de los roles y la distinción entre ellos debería enseñarse durante los primeros años de carrera, ya que ayudaría a formar equipos más eficientes durante la vida universitaria.

# CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA



# Bibliografía

---

---

## Libros

BELBIN, R.M (1993). *Roles de equipo en el trabajo*. Londres: William Heinemann Ltd.

BELBIN, R.M (1997). *Equipos Directivos. El porqué de su éxito o fracaso*. Londres: Elsevier Ltd.

BELBIN, R.M (2008). *La guía Belbin para triunfar en el trabajo*. Londres: Grafinorte S.A

## Página web

BELBIN, R.M. *Belbin Associates*

<http://www.belbin.es/> [Consulta: 1 de junio de 2015]

# CAPÍTULO 7:

## ANEXO



## **Anexo**

---

---

El anexo consta de 4 tablas:

- Tabla 1.1 Equipo 2011
- Tabla 1.2 Equipo 2012
- Tabla 1.3 Equipo 2013
- Tabla 1.4 Equipo 2014

En éstas se especifica el código de cada empleado, los valores obtenidos en cada rol mediante los informes, la continuidad, la nota media, cuántos y cuáles son los roles que poseen y cinco columnas de apoyo para el cálculo del rol preferido.

Tabla 1.1 Equipo 2011

[Volver a Equipo 2011](#)

EQUIPOS	Código	Cerebro	Investigador de recursos	Coordinador	Impulsor	Monitor evaluador	Cohesionador	Implementador	Finalizador	Especialista	Continuidad	Nota media
EQUIPO 2011	GME2ENJ	0	6	41	63	66	56	0	64	99	NO	8,47
	WHE33UL	44	63	2	63	8	78	5	95	73	NO	8,94
	UBE34GF	0	16	0	21	18	86	21	99	42	NO	8,25
	WVE39EQ	44	63	21	21	45	77	30	63	42	NO	8
	TZE40LS	21	93	4	35	17	39	100	0	10	NO	8,38
	QBE41EV	14	7	31	64	35	0	30	92	100	SI	9,13
	BHE42XX	21	29	15	69	84	21	51	70	53	NO	8,19
	ZUE44HC	21	63	91	35	25	86	42	49	33	NO	7,84
	NBE4CMG	21	17	87	64	88	31	8	85	65	NO	
	WZE50AQ	85	86	0	53	17	22	12	49	100	NO	8,19
	TSE51AH	33	17	41	2	0	31	21	99	83	SI	8,59

EQUIPOS	Código	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5	Cantidad de roles	1º	2º	3º	4º	5º
EQUIPO 2011	GME2ENJ	Especialista					1	99	-	-	-	-
	WHE33UL	Finalizador	Cohesionador	Especialista			3	95	78	73	-	-
	UBE34GF	Finalizador	Cohesionador				2	99	86	-	-	-
	WVE39EQ	Cohesionador					1	77	-	-	-	-
	TZE40LS	Implementador	Investigador				2	100	93	-	-	-
	QBE41EV	Especialista	Finalizador				2	100	92	-	-	-
	BHE42XX	Monitor	Finalizador				2	84	70	-	-	-
	ZUE44HC	Coordinador	Cohesionador				2	91	86	-	-	-
	NBE4CMG	Monitor	Coordinador	Finalizador			3	88	87	85	-	-
	WZE50AQ	Especialista	Investigador	Cerebro			3	100	86	85	-	-
	TSE51AH	Finalizador	Especialista				2	99	83	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1.2 Equipo 2012

[Volver a Equipo 2012](#)

EQUIPOS	Código	Cerebro	Investigador de recursos	Coordinador	Impulsor	Monitor evaluador	Cohesionador	Implementador	Finalizador	Especialista	Continuidad	Nota media
<b>EQUIPO 2012</b>	KL1AF8NJ	8	29	50	0	93	39	0	55	79	NO	7,51
	GX1AF9ST	8	63	5	5	24	71	88	94	83	SI	8,45
	JV1AFBRQ	53	29	8	35	35	22	71	96	65	SI	8,19
	BY1AFCHK	14	29	14	29	35	39	62	96	65	NO	8,17
	EG1B07BL	0	63	0	100	0	22	30	92	21	NO	8,78
	SC1B14BK	14	41	8	14	95	16	91	49	73	SI	8,06
	HX1B17NG	0	71	30	14	78	86	77	0	32	SI	8,48
	CR1B1BFJ	66	64	88	69	17	56	8	0	80	SI	7,72
	WS1B22WB	21	17	80	42	25	91	41	63	21	SI	8,84
	MA1B23YR	21	5	8	14	44	65	88	12	96	NO	8,11
	ZL1B24MS	45	80	30	63	44	32	12	49	65	NO	7,96
	XS1B2BNV	0	53	41	83	0	56	30	85	79	NO	7,85
	XB1B2DWM	21	6	80	15	25	22	63	79	99	SI	8,41
	FS1B37BK	14	53	2	21	35	31	95	97	88	NO	8,06
	VZ1B38NN	0	29	8	35	35	49	99	92	65	NO	8,28
	JE1B39BT	66	71	61	77	44	22	62	12	14	SI	8,63
	KY1B3EHF	66	72	5	14	44	91	30	49	32	NO	8,04
	CN1B3FXA	14	0	8	0	55	99	12	20	100	SI	8,33
	NK1B40NE	85	97	87	3	17	31	41	20	32	NO	8,89
	BC1B42CJ	44	41	15	21	44	49	78	89	32	NO	7,53
RE1B43XH	0	41	83	78	35	39	8	0	90	SI	8,66	
ED1B4DTR	33	91	50	99	0	39	12	0	90	SI	8,29	
GV1B53UW	21	29	41	15	88	39	84	30	65	NO	7,61	

EQUIPOS	Código	Roles					Cantidad de roles	1º	2º	3º	4º	5º
		Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5						
EQUIPO 2012	KL1AF8NJ	Monitor	Especialista				2	93	79	-	-	-
	GX1AF9ST	Finalizador	Implementador	Especialista	Cohesionador		4	94	88	83	71	-
	JV1AFBRQ	Finalizador	Implementador				2	96	71	-	-	-
	BY1AFCHK	Finalizador					1	96	-	-	-	-
	EG1B07BL	Impulsor	Finalizador				2	100	92	-	-	-
	SC1B14BK	Monitor	Implementador	Especialista			3	95	91	73	-	-
	HX1B17NG	Cohesionador	Monitor	Implementador	Investigador		4	86	78	77	71	-
	CR1B1BFJ	Coordinador	Especialista				2	88	80	-	-	-
	WS1B22WB	Cohesionador	Coordinador				2	91	80	-	-	-
	MA1B23YR	Especialista	Implementador				2	96	88	-	-	-
	ZL1B24MS	Investigador					1	80	-	-	-	-
	XS1B2BNV	Finalizador	Impulsor	Especialista			3	85	83	79	-	-
	XB1B2DWM	Especialista	Coordinador	Finalizador			3	99	80	79	-	-
	FS1B37BK	Finalizador	Implementador	Especialista			3	97	95	88	-	-
	VZ1B38NN	Implementador	Finalizador				2	99	92	-	-	-
	JE1B39BT	Impulsor	Investigador				2	77	71	-	-	-
	KY1B3EHF	Cohesionador	Investigador				2	91	72	-	-	-
	CN1B3FXA	Especialista	Cohesionador				2	100	99	-	-	-
	NK1B40NE	Investigador	Coordinador	Cerebro			3	97	87	85	-	-
	BC1B42CJ	Finalizador	Implementador				2	89	78	-	-	-
RE1B43XH	Especialista	Coordinador	Impulsor			3	90	83	78	-	-	
ED1B4DTR	Impulsor	Investigador	Especialista			3	99	91	90	-	-	
GV1B53UW	Monitor	Implementador				2	88	84	-	-	-	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 1.3 Equipo 2013

[Volver Equipo 2013](#)

EQUIPOS	Código	Cerebro	Investigador de recursos	Coordinador	Impulsor	Monitor evaluador	Cohesionador	Implementador	Finalizador	Especialista	Continuidad	Nota media
EQUIPO 2013	EW2940QX	13	17	5	68	79	16	12	96	65	NO	8,1
	UA2944FD	0	63	93	35	97	56	62	38	0	SI	8,33
	WT2947FF	73	86	93	63	45	31	41	0	15	SI	8,56
	MK294ASA	0	53	14	43	78	71	30	71	32	NO	8,35
	MR299AEY	0	9	30	43	17	39	71	95	65	SI	8,43
	QZ299EWM	15	71	21	29	8	96	63	85	32	SI	8,08
	AS29ADAQ	9	29	8	21	44	49	89	92	65	NO	7,66
	KT29B0ZD	21	99	8	77	0	49	51	71	53	SI	7,79
	LQ29B1KM	53	41	30	42	44	56	51	30	83	SI	8,04
	DD29B6TN	32	64	8	29	24	31	30	85	90	NO	8,86
	CL29B7GA	21	5	0	21	24	65	99	30	99	NO	7,73
	XU29B8UR	8	0	8	9	8	77	83	96	88	NO	8,05
	JU29C7TS	21	0	50	14	45	95	83	12	92	SI	8,13
	GQ29E8XJ	22	0	8	29	95	78	71	30	95	NO	8,23
	ZJ29EEEJ	0	17	0	21	17	65	88	97	93	NO	8,4
	DK29EFTA	53	41	8	21	45	90	0	39	65	SI	8,22
	TF29F0NH	0	0	87	82	99	10	71	20	32	NO	8,26
	JM29F1MD	95	16	41	82	92	0	21	12	10	NO	8,35
	EY29F9RM	9	80	21	69	35	31	30	79	73	SI	7,85
	ME2A3DMU	33	41	61	90	78	10	51	30	79	SI	8,96
	UL2A44AJ	15	29	8	9	83	39	78	96	72	SI	8,03
	GH2A64LS	0	91	80	90	24	82	1	0	65	NO	8,08
	LY2A68ZD	66	64	14	77	17	39	78	57	21	SI	8,42
	AH2A6CQY	0	100	15	95	25	20	40	0	20	NO	8,22
QB2ADEBL	32	71	80	21	44	49	63	56	53	NO	8,31	

Fuente: Elaboración Propia

EQUIPOS	Código	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5	Cantidad de roles	1º	2º	3º	4º	5º
EQUIPO 2013	EW2940QX	Finalizador	Monitor				2	96	79	-	-	-
	UA2944FD	Monitor	Coordinador				2	97	93	-	-	-
	WT2947FF	Coordinador	Investigador	Cerebro			3	93	86	73	-	-
	MK294ASA	Monitor	Cohesionador	Finalizador			3	78	71	71	-	-
	MR299AEY	Finalizador	Implementador				2	95	71	-	-	-
	QZ299EWM	Cohesionador	Finalizador	Investigador			3	96	85	71	-	-
	AS29ADAQ	Finalizador	Implementador				2	92	89	-	-	-
	KT29B0ZD	Investigador	Impulsor	Finalizador			3	99	77	71	-	-
	LQ29B1KM	Especialista					1	83	-	-	-	-
	DD29B6TN	Especialista	Finalizador				2	90	85	-	-	-
	CL29B7GA	Implementador	Especialista				2	99	99	-	-	-
	XU29B8UR	Finalizador	Especialista	Implementador	Cohesionador		4	96	88	83	77	-
	JU29C7TS	Cohesionador	Especialista	Implementador			3	95	92	83	-	-
	GQ29E8XJ	Monitor	Especialista	Cohesionador	Implementador		4	95	95	78	71	-
	ZJ29EEEJ	Finalizador	Especialista	Implementador			3	97	93	88	-	-
	DK29EFTA	Cohesionador					1	90	-	-	-	-
	TF29F0NH	Monitor	Coordinador	Impulsor	Implementador		4	99	87	82	71	-
	JM29F1MD	Cerebro	Monitor	Impulsor			3	95	92	82	-	-
	EY29F9RM	Investigador	Finalizador	Especialista			3	80	79	73	-	-
	ME2A3DMU	Impulsor	Especialista	Monitor			3	90	79	78	-	-
UL2A44AJ	Finalizador	Monitor	Implementador	Especialista		4	96	83	78	72	-	
GH2A64LS	Investigador	Impulsor	Cohesionador	Coordinador		4	91	90	82	80	-	
LY2A68ZD	Implementador	Impulsor				2	78	77	-	-	-	
AH2A6CQY	Investigador	Impulsor				2	100	95	-	-	-	
QB2ADEBL	Coordinador	Investigador				2	80	71	-	-	-	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1.4 Equipo 2014

[Volver a Equipo 2014](#)

EQUIPOS	Código	Cerebro	Investigador de recursos	Coordinador	Impulsor	Monitor evaluador	Cohesionador	Implementador	Finalizador	Especialista	Continuidad	Nota media
EQUIPO 2014	BC4067UF	79	53	0	82	79	10	51	49	32	NO	8,48
	AB406EKB	0	40	15	10	55	50	80	95	65	NO	8,16
	ES4081JM	9	9	50	86	83	7	71	63	79	SI	8,5
	SZ4082TG	21	99	0	42	17	0	63	49	90	SI	8,32
	AX4085TW	9	17	5	35	66	21	100	89	10	SI	8,12
	WM4089NY	33	9	21	21	88	65	8	56	96	SI	8,55
	SN4097AD	0	9	30	0	55	82	51	56	98	SI	8,51
	SF4098GU	0	17	8	63	8	49	8	99	79	SI	7,88
	YB40A2UV	21	91	41	21	56	86	5	89	15	SI	7,96
	XS40A3MD	9	79	0	78	88	22	84	20	84	SI	8,4
	HL40AEGD	21	41	14	42	56	31	51	71	92	SI	8,19
	LA40B2GR	85	0	0	0	35	32	99	38	90	SI	8,37
	NJ40B4UQ	14	41	61	35	78	39	51	71	53	SI	8,34
	ZA40B5LD	15	9	4	35	66	10	95	79	84	SI	8,67
	NZ40B6CX	14	9	99	42	66	22	77	30	10	SI	8,66
	VG40B7HJ	85	29	5	5	25	65	21	85	84	SI	8,21
CK40EDAD	53	0	0	78	16	100	0	0	14	SI	8,15	

Fuente: Elaboración Propia

EQUIPOS	Código	Roles					Cantidad de roles	1º	2º	3º	4º	5º
		Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5						
<b>EQUIPO 2014</b>	BC4067UF	Impulsor	Cerebro	Monitor			3	82	79	79	-	-
	AB406EKB	Finalizador	Implementador				2	95	80	-	-	-
	ES4081JM	Impulsor	Monitor	Especialista	Implementador		4	86	83	79	71	-
	SZ4082TG	Investigador	Especialista				2	99	90	-	-	-
	AX4085TW	Implementador	Finalizador				2	100	89	-	-	-
	WM4089NY	Especialista	Monitor				2	96	88	-	-	-
	SN4097AD	Especialista	Cohesionador				2	98	82	-	-	-
	SF4098GU	Finalizador	Especialista				2	99	79	-	-	-
	YB40A2UV	Investigador	Finalizador	Cohesionador			3	91	89	86	-	-
	XS40A3MD	Monitor	Implementador	Especialista	Investigador	Impulsor	5	88	84	84	79	78
	HL40AEGD	Especialista	Finalizador				2	92	71	-	-	-
	LA40B2GR	Implementador	Especialista	Cerebro			3	99	90	85	-	-
	NJ40B4UQ	Monitor	Finalizador				2	78	71	-	-	-
	ZA40B5LD	Implementador	Especialista	Finalizador			3	95	84	79	-	-
	NZ40B6CX	Coordinador	Implementador				2	99	77	-	-	-
	VG40B7HJ	Cerebro	Finalizador	Especialista			3	85	85	84	-	-
	CK40EDAD	Cohesionador	Impulsor				2	100	78	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia