

Capítulo 33. Indicadores clave para la integración de ETV basado en análisis cualitativo de variables de madurez y su relación con roles funcionales del gestor de equipos de trabajo.

Dinorah Albigaldi Ramos Gutierrez
Mirna Portillo Prieto
Juan Aguilar Vazquez
Luis Arnulfo Guerrero Chavez

Instituto Tecnológico de Chihuahua/Tecnológico Nacional de México

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.19.33](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.19.33)

Resumen

Análisis de datos cualitativos, con instrumentos de investigación para determinar el rol funcional de tres gestores y su efecto en la madurez de 21 equipos de trabajo en modalidad virtual. Se sistematizaron los datos cualitativos, con codificación abierta, donde solo se abordó el texto, luego axial con relación de categorías y por último de tipo selectiva o relación conceptual con Excel y Maxqda. Se obtuvieron indicadores clave para la integración de ETV, como liderazgo toma de decisiones y roles, basado en análisis cualitativo de variables de madurez y como el rol funcional del gestor marca influencia sobre el comportamiento de los equipos de trabajo virtual.

Palabras clave

Roles funcionales, variables de madurez en equipos de trabajo, equipos virtuales de trabajo

Introducción

“Las empresas son tan sólidas como las personas que las conforman”.

El papel estratégico de los recursos humanos es crucial por su participación en la Gestión 4.0 de tipo decisivo, garantizando la construcción y fortalecimiento de una cultura organizacional sólida. La transformación vertiginosa de la industria y la incorporación de herramientas digitales, la analítica, la automatización, optimización y más, conllevan Gestión de Talento y Toma de decisiones disruptiva, de conformidad a la evolución constante, entre saltos tecnológicos, sociales, culturales, económicos, entre otros (Pourshasb, 2024). Analizar la relación entre las actitudes deseadas en los colaboradores en el ámbito laboral y su desempeño sobre todo al referirse a entornos específicos compartidos por un grupo de personas, modifica interacciones sociales y con el medio, por ello los equipos de trabajo virtual, donde la automotivación y la autoeficacia, son indispensables, llena de curiosidad sobre qué tan maleable es una persona, y si pudiera ser el Capital Psicológico la mejor inversión para que una persona alcance su desempeño óptimo.

No es un secreto que el teletrabajo alrededor de los 70's en Estados Unidos acuñado, fuera paulatinamente evolucionando a nivel mundial, se empezó a normar por ley, y luego comenzaron a emplearse distintos dispositivos a modo de herramientas para poder realizar las tareas. Pero, para el patrón siempre existió la angustia de ¿cómo teletrabajar sin disminuir el rendimiento de los empleados? En el año 2020 cuando estuvo la crisis pandémica, no quedó de otra, la solución a nivel mundial para no parar al sector productivo ni tampoco el educativo fue la virtualidad.

Existen estudios privados que prueban que los teletrabajadores son 35-40% más fructíferos que los colaboradores tradicionales/presenciales, pero, ¿por qué?, al parecer cuentan con cierto perfil. Hoy día el 80% de las compañías tienen a su personal laborando remotamente (Consultora McKinsey, s.f. citada por HumanSmart, 2024: Grupo C&H., 2020). Las preguntas principales son: ¿Cuáles son los Factores relevantes para el buen funcionamiento de equipos de virtuales?, ¿Cuáles son Indicadores clave para la integración de ETV basado en el análisis cualitativo de variables de madurez y su relación con los roles funcionales del gestor de equipos de trabajo? Se tiene por Objetivos: Identificar indicadores clave en proceso de integración para ETV; Identificar el papel o rol del gestor de los ETV; Revisión de literatura.

Revisión de la Literatura

I. Conceptos de grupos a equipos de trabajo y su influencia en ambientes organizacionales positivos

En esa búsqueda constante de los directivos, para resolver problemas inherentes a su operación diaria, la tarea más recurrente es aquella asociada a formar organizaciones saludables y resilientes, que les permita alcanzar los objetivos y metas, pero, además, constituya una fortaleza que impida que la empresa, logre superar el entorno geopolítico, demográfico y social tan cambiante de principio de este siglo. Para Salanova, Llorens y Martínez (2016), lo anterior se logra cuando se entrelazan tres componentes esenciales: a) Las prácticas y recursos sanos tales como el autogobierno, apoyo social, comunicación, equipos de trabajo e impulso de líderes transformacionales y de cambio, b) colaboradores y grupos de trabajo sanos y resilientes, y c) Resultados organizacionales como responsabilidad social empresarial y alto desempeño.

La Psicología Organizacional Positiva y la mejora del Clima organizacional, van de la mano con el trabajo en equipo y el manejo de distintos factores. Según la Secretaría del Trabajo, Seguridad y Previsión Social (STPS, s.f.) de México la Nueva Cultura Laboral es “es un proceso continuo de armonización de las relaciones de trabajo para asegurar la permanencia y el desarrollo de las fuentes de empleo”. Entonces la cultura laboral positiva trae consigo clima organizacional positiva, impactando directamente sobre los índices de rotación de personal a la baja e incremento en indicadores clave de desempeño positivo. Por el contrario, el deterioro en la cultura laboral tiene un efecto directo hacia el clima laboral negativo generador de un incremento en el índice de rotación de personal y en consecuencia una afectación directa a la productividad y eficiencia organizacional. Jaramillo (2012) sostiene que las organizaciones que se concentran en crear estructuras sociales apegadas a los individuos, sobre procesos centrados en cumplir metas, tendrán mejores oportunidades para alcanzar culturas y climas laborales positivas, y contarán con mejores posibilidades de maximizar los beneficios al cambiar de grupos de trabajo a equipos de trabajo, tal como se muestra en el cuadro No. 1. Diferencias entre Grupo de trabajo y equipo de trabajo. Considerando como contrastes significativos entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, las motivaciones, intereses que se persiguen, actitudes individuales e ideas acerca de la tarea.

Para Petrone (2019), el equilibrio y desarrollo de un equipo de trabajo depende de el nivel de dominio o conocimientos, las competencias individuales y la contribución que cada uno de los miembros realice al equipo, y que todo ello se relaciona con el rol del individuo dentro del equipo de trabajo y que este a su vez, responde a un perfil de personalidad y un patrón de comportamiento.

Mientras Arrea (2016, p. 97), sugiere que el trabajo en equipo depende del conocimientos y aplicación de reglas, los cuales serán adquiridos por los individuos.

Tabla 33.1

Diferencias entre Grupos y Equipos Fuente: Elaboración propia, (2024) con base a (Jaramillo, 2012)

ELEMENTO	GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
OBJETIVO	Los integrantes muestran intereses comunes	La meta está más claramente definida y especificada
COMPROMISO	Nivel relativo	Nivel elevado
CULTURA	Escasa cultura grupal	Valores compartidos y elevado espíritu de grupo
TAREAS (DIVISIÓN DEL TRABAJO Y ROLES FUNCIONALES)	Se distribuyen de forma igualitaria	Se distribuyen según habilidades y capacidad
INTEGRACIÓN	Tendencia: especialización dividida, división	Formación en el contexto global integrado
DEPENDENCIA	Autonomía en el trabajo, individual	Reciprocidad que garantiza los resultados
LOGROS	Se valoran logros de cada individuo	Se valoran logros del equipo
LIDERAZGO	Puede haber o no un coordinador, fuerte e individualizado	Un responsable que armoniza el trabajo, se presenta liderazgo compartido
CONCLUSIONES	Más personales e individuales	De carácter más colectivo
EVALUACIONES	No se evalúa	La autoevaluación es continua
RESPONSABILIDAD	Individual	Colectiva e individual
FORMACIÓN	Ocurre a partir de su creación o instalación	Su formación es un proceso de desarrollo
RESULTADOS	Son vistos como la suma del esfuerzo individual	Se toman y evalúan como producto del esfuerzo conjunto de sus miembros
CONFLICTOS	Se resuelven por imposición o evasión (centrado en la tarea)	Se resuelven por medio de la confrontación productiva

II. Todo lo que debe entender acerca de los roles funcionales genéricos del gestor dentro de los equipos de trabajo

En este apartado analizamos el concepto de roles funcionales genéricos de quien funge como gestor y coordinador de equipos de trabajo, también denominado líder externo, que va a ejercer un nuevo modelo de liderazgo complejo y adaptativo, acorde a nuevos roles y funciones,

donde se incide principalmente en las interacciones del líder con el equipo de trabajo, más que en perfiles individuales del líder, y es en el liderazgo transformacional ejercido desde afuera del equipo que resulta clave para alcanzar los resultados deseados (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanres, 2011). De Grande (2014), aporta el análisis de Goffman y Merton acerca estas interacciones donde el líder mantiene un estilo personal que impacta en el equipo, ya que no se presenta una separación entre el manejo individual y grupal, donde imagina que los miembros del equipo actúan conforme su propia imagen. Para Aritzeta y Alcover (2006) considerar la opción de equipos de trabajo para una organización, requiere llevar a cabo un diseño formal y planeado, donde se estructure y coordine de manera eficiente los recursos, objetivos y la toma de decisiones al interior del equipo, sin embargo, estas acciones son dirigidas desde el exterior del equipo por un líder quien buscara trasladar en el equipo procesos de dirección intragrupo. Mientras la psicología social estudia actitudes, prejuicios, modelos de comportamiento, conocimiento social y la dinámica grupal, la psicología organizacional positiva analiza las diferentes posibilidades en cuanto a capacidades, fortalezas y virtudes de la organización, las cuales al ser identificadas, pueden ser desarrolladas hasta alcanzar los desempeños deseados, es por eso, que al pasar a un modelo de comportamiento organizacional positivo, realiza la suma de las individualidades en grupos o equipos de trabajo, elevando el nivel de competitividad de sus integrantes, la motivación y relación de lealtad empleado-empresa (Juyumaya, 2018). Considerando a la definición de rol, como un modelo de comportamiento del individuo asociado a un grupo de trabajo u organización social, se ha logrado identificar dos roles de conducta prevalecientes, los llamados roles funcionales, de trabajo y los roles de equipo. Los primeros hacen referencia a las conductas relacionadas con el puesto de trabajo, con la tarea asignada y mantienen una congruencia hacia las estructuras burocráticas de la organización, mientras los roles de equipo se relacionan con la actuación de los individuos en el ejercicio o desempeño para alcanzar las metas del equipo (Aritzeta & Ayestaran, 2003).

Escobedo & Guerrero (2016), realizan el análisis de diversos autores y sus modelos de roles funcionales, de 1948 al 2006, donde además agrupan las conductas de cada modelo en tres grandes grupos: roles mentales, roles sociales y roles de acción. Además, refieren que dichos roles se encuentran presentes en el comportamiento de los individuos en menor o mayor escala, y que es de gran relevancia para los resultados del equipo de trabajo la combinación de los tres. El rol mental está relacionado con tareas del pensamiento, la reflexión y el análisis, muestran gran interés en la parte técnica o del conocimiento, mientras para el rol social los individuos poseen habilidades de comunicación, coordinación y empatía, que les permite crear conexiones de relación interpersonal, manteniendo el equipo unido, para el rol de acción establecen características de empuje y movimiento, enfocados en alcanzar metas son buscadores de recursos y medios.

III. Modelo integral y dinámico para evaluar la madurez en los equipos de trabajo. La relevancia de las variables de Madurez del colaborador en los integrantes del Equipo de trabajo.

Hersey y Blanchard, (1969) con la Teoría del Liderazgo Situacional, citados por Jaramillo (2012), ofrecen el concepto de madurez como la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidades y la educación y/o experiencia de un individuo en un grupo. Esta definición hace énfasis en la animación y en la competencia, pero se refiere no solo a la madurez laboral sino también a la psicológica. La teoría elemental se puede expresar hoy en los siguientes términos: 1. Si la madurez del colaborador es pequeña, el líder tiene que ser alto en tarea y diminuto en relación, entonces la comunicación es unilateral decreciente, 2. A medida que el grado de madurez de los colaboradores aumenta, el líder tiene que empezar a rebajar en tarea, y aumentar en relación, para ayudarlos a ser más competentes, entonces es Comunicación bilateral, 3. A medida que ese grado de madurez continua subiendo, el líder tiene que comenzar a disminuir su comportamiento de tarea y relación, puesto que el grupo va obteniendo certidumbre y habilidad para laborar por si solos y 4. Conforme el grupo obtiene la madurez, el líder puede proseguir disminuyendo el comportamiento de tarea y relación (Jaramillo, 2012).

Guerrero-Chávez L.A. (2018) establece en su Modelo Integral y Dinámico que la madurez en una variable dependiente y es función de nueve factores: liderazgo, objetivos y metas, comunicación, ambiente laboral, solución de problemas, toma de decisiones y creatividad, roles y responsabilidades, revisión del avance. De conformidad con Bruce Tuckman, (1965), citado por Laoyan (2023), las 5 fases de desarrollo de equipos incluyen: Formación (adaptabilidad e interacción), Conflicto (habilidades de colaboración, y de resolver los conflictos), Normalización (colaboración y función claros), Desempeño (liderazgo y objetivo establecido), Finalización (duelo y retroalimentación) Tuckman, (1965), citado por (Laoyan, 2023). Para Beal, Bohlen y Raudabaugh (1964), la madurez de un equipo de trabajo, es función de las aptitudes de sus integrantes, y productividad. Por su parte Shein (1973) establece a la madurez de un equipo de trabajo como el grado o porcentaje de desarrollo. Navarro, Quijano, Berger y Meneses (2011, p. 19) expresan que la eficacia de los equipos obedece a la madurez alcanzada en función de: “potencia, identificación, liderazgo y nivel de desarrollo del equipo” y sus resultados. Guerrero, Delgado & Delgado (2018), establecen que los resultados son función de la madurez y define la madurez de los equipos como la adecuada combinación de las variables: 1) Liderazgo, de acuerdo a Colomer&Villalobos (2014), el liderazgo es un conjunto de habilidades directivas o gerenciales para alcanzar un objetivo empresarial. Dicho autor señala que en la actualidad el periodo de transición de los nuevos modelos orga-

nizativos convive con el esquema tradicional, resaltando que el desarrollo de las tecnologías, la complejidad de la operación, el tamaño de la empresa, la ubicación geográfica, el entorno global, entre otros factores, van a ser catapultas para tener gestores de entornos globales, flexibles a situaciones altamente cambiantes, ágiles, con inteligencia emocional, buena comunicación, involucramiento, enérgicos, y más. Estas personas evolucionaran de gestores a líderes, siempre dispuestos a ser excepcionales con grandes cualidades; 2) Comunicación crean un entorno social propicio para la colaboración. Ponen atención a los sentimientos de los miembros del equipo, escuchan las opiniones y contribuciones de los demás; 3) Objetivos y metas el resultado deseado de manera general al que se compromete el equipo, implica organización y planeación desde el inicio, con acciones medibles a corto, mediano y largo plazo para lograr dicha meta general; 4) Clima laboral se entiende la calidad de la experiencia en los lugares de trabajo, como la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores que determinan dicha experiencia. La generación de un clima organizacional motivador desde luego que tiene implicaciones psicológicas en los trabajadores, y algunos de los factores organizacionales que afectan la calidad de vida de los trabajadores en las organizaciones son los factores psicosociales que se incluyen en la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 (DOF, 2018) y la relación del contexto laboral con su bienestar en el trabajo. Las necesidades psicológicas de los trabajadores llevan al personal de recursos humanos a buscar procesos de mejoramiento de la salud psicológica de los trabajadores en las organizaciones, permitiendo profundizar en las implicaciones psicológicas de los trabajadores dentro de organizaciones (Chiang Vega, Heredia Gálvez, & Santamaría Freire, 2016). El dinamismo laboral hoy demanda en los colaboradores: procesamiento de información, toma de decisiones, formación continua, solución de problemas, creatividad, relaciones interpersonales e incluso manejo de situaciones de inestabilidad laboral, por tanto, hay existencia de mayor desgaste mental. Estos requerimientos de la era moderna generan nuevas exigencias para los trabajadores, elevadas presiones psicológicas y sociales. Dado lo anterior, aparecen los riesgos laborales que afectan el bienestar de los trabajadores. También es importante recordar que la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (1984), definió a los factores psicosociales como: “las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, por una parte y por la otra, las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias influyen en la salud” y el rendimiento (Chiang Vega, Heredia Gálvez, & Santamaría Freire, 2016); 5) Roles y responsabilidades funciones específicas y responsabilidades de los integrantes del equipo; 6) Solución de problemas con tareas como identificar el problema, cuantificar y clarificarlo, diseño e implementación de soluciones y evaluación de resultados; 7) Revisión del avance comunicar el grado de avance

del proyecto, permite revisar el avance en la planificación del proyecto, lleva análisis, revisión, verificación y replanificación en su caso, por ello el registro por escrito es valioso. Es un proceso de control de posibles cambios; 8) Toma de decisiones como la identificación de oportunidades y evaluación de riesgos antes de decidir por una opción, se toma la decisión que es más viable en cuanto a asignación de recursos, por efectividad y 9) Creatividad relacionada con la competitividad, y con la originalidad de ideas, para mantener al equipo de trabajo en nivel alto de desempeño, en resultados.

IV. Equipos virtuales de trabajo, retos y desafíos en el trabajo a distancia.

La colaboración internacional en línea es una característica inherente del lugar de trabajo moderno, por ello los equipos de trabajo virtuales globales presentan una evaluación comparativa simultánea de la fuerza y la dirección de los efectos de varias dimensiones de la diversidad: demográfica, geográfica, horaria, cultural, institucional entre otros sobre el desempeño del equipo. Algunas estimaciones sugieren que alrededor del 60% de los gerentes completan tareas regularmente como miembros de equipos virtuales geográficamente dispersos a nivel mundial (Hertel, Geister y Kondradt, 2005 citado por Orengo, Zornoza & Peiro, 2011). Según estos autores la relación entre la diversidad de equipos y su desempeño se representa en la Tabla 33.2.

Tabla 33.2

Beneficios y desafíos de los equipos de trabajo virtuales. Fuente: (Taras, Bryla, Caprar, & Sarala, 2012)

ETV Beneficios	ETV Desafíos
Diversidad de miembros: antecedentes, valores y dispersión geográfica; demográfica, horaria, cultural, institucional y percibido – sobre el desempeño del equipo. Con la inmigración, el equipo puede contar con los mejores expertos de todo el mundo. Enfoque global	Diferencias sustanciales en la intensidad y dirección del efecto entre las dimensiones de la diversidad y medidas. Cultura laboral Madurez La Resolución de problemas de manera efectiva

Metodología

Como procedimiento general se tiene:

1. Definición del proyecto: Objetivo fue determinar Indicadores clave para la integración de ETV basado en análisis cualitativo de variables de madurez y su relación con roles funcionales del gestor de equipos de trabajo.

2. Selección de los instrumentos: Se determino utilizar dos instrumentos para recopilar datos para su análisis posterior: a) Instrumento para la determinación de los roles funcionales, presentado por Escobedo y Guerrero (2016) tiene un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.8186 y validez de constructo =.837, utilizado para medir el rol mental, rol social y rol de acción de los gestores de los equipos de trabajo virtual y b) Entrevistas a profundidad a lideres y miembros de los equipos de trabajo virtual, basadas en cuestionario de 16 preguntas abiertas acerca de cada uno de los 9 factores de madurez de equipos de trabajo (ver Tabla 3).

Tabla 33.3

Factores e indicadores Fuente: Elaboración propia con base a Guerrero-Chávez, L.A. (2013a;b).

ASPECTO	INDICADOR
LIDERAZGO	Dirección
	características líder
OBJETIVOS Y METAS	Claridad
	Interés
COMUNICACIÓN	infraestructura tecnológica
	dispone de tiempo y lugar
ROLES	rol funcional
	nivel de aceptación
CLIMA FAVORABLE	libertad de opinión
	apoyo compañeros
REVISIÓN DE AVANCE	lleva registro y control y colabora en equipo
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	resolución de problemas
	asertividad en la solución
TOMA DE DECISIONES	desempeño por resultados
	análisis de riesgos
CREATIVIDAD/INNOVACIÓN	ventaja competitiva del equipo

3. Población estudiada 99 integrantes de 21 equipos de trabajo virtual que corresponden a Gestor A 27 integrantes, Gestor B 38 integrantes y Gestor C 34 integrantes.
4. Ejecución o aplicación y Análisis de Contenido: Se utilizaron análisis de frecuencias de repetición, el nivel de relevancia de temas mediante la aplicación de Maxqda. En el concentrado de datos se llevó a cabo codificación abierta como un proceso de abordar el texto con el fin de identificar ciertos conceptos, así mismo se realizó codificación axial al establecer relaciones entre categorías y se llevaron

comparaciones constantes. Se sistematizaron los datos cualitativos, en primera instancia la codificación fue abierta, donde solo se abordó el texto, luego axial con relación de categorías y por último de tipo selectiva o relación conceptual, creando matrices de interacciones con dimensiones agrupados y delimitados, posteriormente se procesó información en Excel mediante correlaciones y con líneas de conexión. Con respecto a las entrevistas a profundidad se realiza análisis de datos cualitativos, se entrevistó a los integrantes de 21 equipos de trabajo virtual, los datos son agrupados en tres grandes categorías, asociadas al rol funcional que prevalecía en el coordinador de los equipos. Así mismo se realiza un perfil socio-demográfico de los sujetos de estudio.

Resultados

En la Tabla 33.4 se muestran los resultados acerca del rol funcional identificado para cada gestor, luego de aplicar el instrumento para la determinación de los roles funcionales, presentado por Escobedo y Guerrero (2016) y en la Tabla 5 el descriptivo de conducta de cada gestor, con perfil socio demográfico de los miembros de los equipos de trabajo virtual.

Tabla 33.4

Roles funcionales del gestor de equipos de trabajo virtual.

Del Grupo A 27 miembros evaluados	Del Grupo B 38 miembros evaluados	Del Grupo C 34 miembros evaluados
Rol Funcional Mental/Piloto Coordinador	Rol Funcional Acción/Ejecutor Coordinador	Rol Funcional Social/Unificador Coordinador

Fuente: Elaboración propia, (2024)

Tabla 33.5

Descriptivo de los roles. Fuente Elaboración propia (2024)

Mental (Equipo A; predomina masculino; semestre de inicio; Liderazgo/ Gerenciamiento de enfoque a tareas, enfoque a personas: mixto; promedio de edad 21 años) CARACTERÍSTICAS: Temple y sangre fría para tomar decisiones, Conocen los objetivos y qué camino seguir, activos y dedicados, Persiguen estándares altos. FUNCIONES: Mantienen orientado al equipo, Tienden a crear normas y plazos, Toman decisiones del curso que debe llevar el proceso.
Acción (Equipo B; predomina femenino; semestre avanzado; Liderazgo/ Gerenciamiento de enfoque a tareas, enfoque a personas: tareas; promedio de edad 23 años) CARACTERÍSTICAS: Disciplinados, Conservadores, Leales a su trabajo, No dejan nada para después.

FUNCIONES: Se ajustan con facilidad a las expectativas del proyecto, Llevan a cabo los deberes cotidianos, Inyectan energía al equipo.
Social (Equipo C; predomina masculino; semestre avanzado; Liderazgo/ Gerenciamiento de enfoque a tareas, enfoque a personas: personas; promedio de edad 22 años) CARACTERISTICAS: Solidarios en toda ocasión, Saben escuchar a los demás, De carácter apacible y positivo, Dan gran valor a la convivencia. FUNCIONES: Fomentar la armonía y tolerancia, Traen ánimo al equipo, Alientan la cooperación sin enfrentamientos

Fuente: Elaboración propia, (2024)

Gráfica 33.1

Relevancia de los aspectos para ETV



Resultados de la madurez de los equipos de trabajo virtual correspondiente a cada Gestor

Para el Gestor A los roles prevalecientes con 15%, posteriormente Objetivos y metas, así como Solución de problemas con 12% cada uno respectivamente; para el Gestor B lo más relevante fue el Liderazgo con 23%; para el Gestor C la Comunicación y Toma de decisiones con 13 y 14% respectivamente. La diferencia promedio entre la relevancia de Liderazgo en los Gestor A, B y C fue de 11%. Para Roles la diferencia promedio fue de 4%, para Clima favorable fue de 3%, para Comunicación 2%, para Toma de decisiones 2% y para Objetivos y metas, Solución de problemas y Revisión de avance 1% en cada uno; en Creatividad e innovación no se presentaron diferencias. Como se muestra en la Gráfica 33.1. Comportamiento de los factores de madurez para cada Gestor (relevancia), de elaboración propia, (2024).

Acerca de los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad

Se muestra en indicador clave para cada factor siendo aquel común en los tres grupos de equipos de trabajo virtual, en el factor de liderazgo la comunicación, para objetivos y metas el interés, en el tema de comunicación la colaboración, en los roles la división del trabajo, en

el clima los recursos, la organización y administración del tiempo, para revisión y avances los controles, para la solución de problemas el enfoque hacia el problema y su resolución, toma de decisiones enfoque en el resultado y para la creatividad aportaciones creativas no convencionales, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 33.6

Concentrado de las entrevistas a profundidad por factor de madurez

ASPECTO	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Indicador clave para el factor
LIDERAZGO	Pensamiento lógico Pensamiento integrativo Capacidad de motivar El líder sabe tomar control y delegar en su caso Buena Comunicación	Comunicación Empático Líder/sabe tomar control y delegar en su caso Objetivo	Inteligencia emocional Escucha activa Comunicación abierta y activa Con valores y principios Comunicación asertiva, y a nivel personal-socialidad	Comunicación
OBJETIVOS Y METAS	Consideraron diferente el manejo de objetivos y metas. Ideas claras e interés	Distinto/diferente Interés/seguimiento Retroalimentación Ideas claras/Interés	Interés/seguimiento	Interés (conocimiento de objetivos)

COMUNICACIÓN	Apoyo a los demás/Colaboración Contar con infraestructura	Apoyo a los demás/Colaboración Compromiso/responsabilidad Cuenta con infraestructura Facilidad Ideas claras Respeto Tiempo y lugar de trabajo	Apoyo a los demás/Colaboración Compromiso/responsabilidad Respeto	Colaboración
ROLES	Asertividad necesaria Necesario contar con roles claros y diferentes entre sí División del trabajo/acuerdo en cargas y capacidades	Asertividad División del trabajo/acuerdo en cargas Roles claros y diferentes	Asertividad División del trabajo/acuerdo en cargas	División del trabajo
REVISIÓN DE AVANCE	NO consideraron como indispensable el Registro de avances/control	Registro de avances/control	Registro de avances/control	Controles
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Tal cual resolución de problemas	Enfoque personal/más social	Tal cual resolución de problemas	Resolución de problemas
TOMA DE DECISIONES	Enfoque a la tarea/Enfoque al resultado	Enfoque a la tarea/Enfoque al resultado	Enfoque a la tarea/Enfoque al resultado	Enfoque a la tarea/Enfoque al resultado
CREATIVIDAD/INNOVACIÓN	Distinción como ventaja competitiva	Aportaciones creativas, no convencionales Complementar/Añadir/Agregar	Aportaciones creativas, no convencionales	Distinción como ventaja competitiva (Aportaciones creativas, no convencionales)

Fuente: Elaboración propia, (2024)

De manera global los Factores de mayor importancia fueron: Liderazgo y Toma de decisiones, así como los Roles Funcionales.

Discusión

Los objetivos de: 1. Identificar indicadores clave en proceso de integración para ETV; 2. Identificar el papel o rol del gestor de los ETV y 3. Revisión de literatura, se cumplieron. De ellos se rescata lo siguiente, según la percepción de los colaboradores los indicadores clave son:

1. Factor Liderazgo-indicador comunicación.
2. Factor Objetivos y metas-indicador interés (conocimiento de objetivos).
3. Comunicación-colaboración.
4. Roles-división del trabajo
5. Clima favorable-recursos (administración del tiempo/organización)
6. Revisión de avance-controles
7. Solución de problemas-resolución de problemas
8. Toma de decisiones-enfoque a la tarea/enfoque al resultado
9. Creatividad e Innovación-distinción como ventaja competitiva (aportaciones creativas, no convencionales) Según la percepción del ETV en el Rol Funcional del Coordinador:

Para el rol Mental como se mencionó anteriormente le es relevante tener conocimiento del camino a seguir, tiene temple para tomar decisiones, Conocen los objetivos, son activos y dedicados, persiguen estándares altos y mantienen orientado al equipo, tienden a crear normas y plazos, toman decisiones del curso que debe llevar el proceso. Precisamente por ello la percepción del Grupo A rol mental: Alta importancia en Roles y liderazgo y Baja importancia en creatividad y comunicación.

El rol de Acción tiene por características ser: disciplinados, conservadores, Leales a su trabajo, No dejan nada para después. Funciones: Se ajustan con facilidad a las expectativas del proyecto, Llevan a cabo los deberes cotidianos, Inyectan energía al equipo. Dado que en el Grupo B rol acción la percepción fue: Alta importancia en toma de decisiones y liderazgo y Baja importancia en creatividad y clima.

El rol Social tiene por características: ser solidarios en toda ocasión, saben escuchar a los demás, de carácter apacible y positivo, dan gran valor a la convivencia. Sus funciones son: fomentar la armonía y tolerancia, traen ánimo al equipo, alientan la cooperación sin enfrenamientos. Entonces para el Grupo C rol social la percepción fue: Alta importancia en clima y toma de decisiones y Baja importancia en Revisión de Avances y creatividad.

El equipo necesita de un equilibrio óptimo entre el Rol funcional y el Rol de equipo. Para Montanari (2014), la madurez de los equipos de trabajo cambia por: sus integrantes, el ambiente productivo, la interacción, el proceso.

Un equipo de trabajo maduro se caracteriza por: alta moral, gran motivación y satisfacción personal y productividad alta. Hersey y Blanchard (1986) citado por Hersey, P. y Blanchard, K. A. (1988), “establecen que la madurez define el compromiso de las personas para orientar su propio proceder”.

Conclusiones

Como principal descubrimiento, los Factores relevantes para el buen funcionamiento de equipos de virtuales ETV fueron: liderazgo, toma de decisiones y roles funcionales. La madurez tanto emocional, personal, profesional o de trabajo, inciden en el desempeño y en la percepción de los integrantes del ETV. Se recomienda diagnosticar los perfiles a los posibles colaboradores previamente antes de integrar a los equipos de trabajo virtual, dichos equipos de trabajo deben estar balanceados. Una de las principales limitaciones fue la infraestructura que incidió directamente en la integración de los ETV.

Referencias

- Aritzeta, A., & Alcover, C. M. (2006). ¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación de equipos de trabajo . Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 151-178.
- Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de la Teoría de los Roles de Equipo de Belbin: Un estudio longitudinal comparativo con Equipos de Trabajo. Revista de Psicología, 61-75.
- Arrea Baixench, C. (2016). Más sobre el trabajo en equipo. Acta Médica Costarricense, 97.
- Beal, G., Bohel, J., & Raudabaugh, J. (1964). Conducción y acción dinámica del grupo. Editorial Kapelusz, 142-143.
- Chiang Vega, M., Heredia Gálvez, S., & Santamaría Freire, E. (2016). Organizational climate and psychological health: An organizational duality. Dimension Empresarial, 70-83.
- Colomer, J., & Villalobos Perramón, J. (2014). Desarrollo de competencias directivas. Liderazgo. Catalunya: Universidad Oberta de Catalunya. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10609/79006>
- Cuadra-Peralta, A., Sjöberg, T. O., Beyle, C., Veloso-Besio, C., Leiva, B. J., Muñoz, P. C., & Mally, G. I. (2018). CAPITAL PSICOLÓGICO Y SU RELACIÓN CON LAS ACTIVIDADES DESEADAS. Interciencia, 43(11), 758-762. Recuperado el 2024, de https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/11/758-CUADRA-43_11.pdf

- De Grande, P. (2014). Robert K. Merton, Erving Goffman, y el recurso del rol. *Journal de Ciencias Sociales*, 55-65.
- DOF. (2018). Norma 035 STPS 2018. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0
- Escobedo Portillo, A., & Guerrero Chávez, L. A. (2016). DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO VÁLIDO Y. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 1-24.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanres, M. (2011). NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO. *Papeles del Psicólogo*, 38-47.
- Grupo C&H. (15 de Julio de 2020). grupocyh.com. Obtenido de <https://paginas.grupocyh.com/lp-tendencias-sector-automotriz>: <https://paginas.grupocyh.com/lp-tendencias-sector-automotriz>
- Guerrero, L., Delgado, M., & Sanchez, P. (2018). Factores que definen el desarrollo de un equipo de trabajo. *Revista Digital Congreso de Investigación del Tecnológico de Monterrey*, 13. Obtenido de www.congresoinvestigacion.com Tecnológico de Monterrey
- Guerrero-Chávez, L. (2013a). Modelo Integral y Dinámico para el desarrollo de grupos de trabajo. *Gestoría*, 55-56.
- Guerrero-Chávez, L. (2013b). Modelo Integral y Dinámico para el desarrollo de grupos de trabajo. *Gestoría*, 63-65.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resource*. NY: Prentice Hall.
- HumanSmart. (15 de 7 de 2024). HumanSmart.com. Obtenido de HumanSmart.com: <https://humansmart.com.mx/articulos/articulo-cual-es-el-impacto-del-teletrabajo-en-la-productividad-laboral-52363#:~:text=Seg%C3%BAun%20estudio%20realizado%20por%20la%20consultora%20McKinsey%2C%20el%2080,hacen%20en%20la%20oficina%20tradicional>.
- Jaramillo, S. R. (2012). (S. D. HABILIDADES, Ed.) Recuperado el 18 de 02 de 2024, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54951317/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012-libre.pdf?1510166348=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMANUAL_DE_TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf&Expires=1709703532&Signature=XADY-T4a7xNzATNkvKL-XPX0~2R-3Gz07~bCo6Vr~z7
- Juyumaya, J. E. (2018). Work engagement, job satisfaction and performance: the role of organizational culture. 25(1), 32-49. doi:<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2018.55392>
- Laoyan, S. (13 de 01 de 2023). (A. Inc, Editor) Recuperado el 31 de 01 de 01, de <https://asana.com/es/resources/stages-of-team-development>
- Navarro, J., Quijano, S., Berger, R., y Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad creciente. *Papeles del Psicólogo*, 17-28. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210003.pdf>

- Orengo, V., Zornoza, A., & Peiro, J. (2011). Gestión de los equipos virtuales en las organizaciones laborales: algunas aportaciones desde la investigación. *Papeles del Psicólogo*, 82-93.
- Petrone, P. (2019). Organización y funcionamiento de. *Revista Colombiana*, 224-225. Obtenido de <https://www.revistacirugia.org/index.php/cirugia/article/view/432>
- Pourshasb, N. (29 de 02 de 2024). La inclusion de recursos humanos en la toma de decisiones empresariales. (S. D. EXPANSIÓN, Ed.) EXPANSIÓN. Recuperado el 29 de 02 de 2024, de <https://expansion.mx/opinion/2024/02/29/la-inclusion-de-recursos-humanos-en-la-toma-de-decisiones-empresariales>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 11.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). APORTACIONES DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA PARA DESARROLLAR ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES. *Papeles del Psicólogo*, 177-184.
- Shein, E. (1973). Consultoria de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Fondo Educativo Interamericano, 67-68.
- STyPS. (s.f.). stps.gob.mx. Obtenido de https://www.stps.gob.mx/02_sub_trabajo/03_dgra/cult_lab.html
- Taras, V., Bryla, P., Caprar, D., & Sarala, R. (2012). ResearchGate. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/264438606_A_comparative_analysis_of_the_effects_of_different_forms_of_team_diversity_on_global_virtual_team_performance