

Alejandro Ramírez González
alejo.ramirezg@gmail.com

Hernán Sanabria Castaño
sanesco@une.net.co

Paula Fernanda Palacio Cortés
paulapalacio@gmail.com



P

**otencial de conformación de
Equipos Creativos en el Grupo
Progel S.A.**

*Progel's group potential of Creating
creative team*

Primera versión recibida 2 de Febrero 2017
Revisado 18 de Marzo 2017
Versión final 31 de Mayo 2017

Resumen

Con este artículo se pretende ofrecer al lector un rápido vistazo sobre la importancia de los rasgos de personalidad, caracterizados por los arquetipos, nuestras habilidades creativas, mediadas desde el enfoque de Torrance y nuestra capacidad de trabajar en equipo desde el enfoque de Belbin, para la conformación de equipos creativos de alto rendimiento. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo descriptivo correlacional. Adicionalmente, se analizó la información en busca de correlaciones entre roles de equipo y arquetipos; y entre roles de equipo y habilidades creativas.

Para lograr equipos creativos más integrales, se necesita un balance entre las capacidades laborales y las capacidades relacionales, de los individuos que los conforman.

Adicional a esto se pudo constatar que existen correlaciones entre 7 de los doce arquetipos (Inocente, Huérfano, Guerrero, Amante, Destructor, Gobernante, Bufón) y los diferentes roles de equipo.

Palabras claves

Arquetipos, habilidades creativas, roles de equipo.

Abstract

The only being able to be creative is the human being, this capacity is influenced by our personality and our history, which defines some features of behaviour that can be described by the archetypes, and these features also influence how we perform as part of a team; and affects our creative abilities. The creative capacity of an organization is the combination of the creative capacity of each of its members; so, by identifying the creative abilities, archetypes and roles of each person we can describe the creative potential of an organization.

The research was quantitative descriptive correlational, focusing its results on establishing the dominance in creative abilities, archetypes and team roles for each employee of the Progel Group.

Taking these inputs, we analysed the information in search of correlations between team roles and archetypes; As well as between team roles and creative skills.

Key Words

Archetypes, creative abilities, team roles.

Para citar este artículo: Ramírez, A., Sanabria, H. y Palacio, P. (2017). Potencial de conformación de equipos creativos en el Grupo Progel S.A, Colombia. *Arquetipo*, 14, pp. 99 - 117

Potencial de conformación de Equipos Creativos en el Grupo Progel S.A.*

Progel's group potential of Creating creative team

Alejandro Ramírez González**

alejo.ramirezg@gmail.com

Hernán Sanabria Castaño ***

sanesco@une.net.co

Paula Fernanda Palacio Cortés****

paulapalacio@gmail.com

101

Esta investigación busca determinar la conformación de equipos con potencial creativo en el Grupo Progel, a través de las variables arquetipos, habilidades creativas y roles de equipo. La organización está conformada por Progel, Descafecol y Descafecol Planta Solubles. Para este grupo trabajan un total de 115 personas, distribuidas en tres plantas de producción independientes, con un organigrama plano, ya que los directivos comparten sus funciones para las tres plantas. Progel está dedicada a la elaboración de gelatina desde el año 1968; Descafecol, a la descafeinización del café, a partir de 1988; y Descafecol Planta Solubles, adquirida en el año 2009, produce café instantáneo.

El estudio tiene un valor significativo para el Grupo Progel, tanto como para otros tipos de organizaciones, al identificar cuál es su potencial (creativo, afectivo, y relacional) para la conformación de equipos creativos, por medio de la identificación de sus arquetipos, roles y habilidades dominantes. En esta investigación se realiza una

* Artículo resultado de la Investigación "Potencial de conformación de Equipos Creativos en el Grupo Progel S.A.", realizada para optar al título de Magíster en Creatividad e Innovación en las Organizaciones. Director de Tesis: Magíster en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, Margarita María Ríos Montoya. Grupo de Investigación Diseño y Complejidad. Universidad Autónoma de Manizales, 2017, Colombia.

** Magíster en Creatividad e Innovación; Especialista en negocios y marketing internacional y Economista Empresarial, de la Universidad Autónoma de Manizales.

*** Magíster en Creatividad e Innovación y Economista Empresarial, de la Universidad Autónoma de Manizales.

**** Magíster en Creatividad e Innovación, de la Universidad Autónoma de Manizales; Administradora de Empresas, de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales

correlación entre los roles de equipo con las habilidades creativas y con los arquetipos dominantes.

Arquetipos

102 Se entiende por Arquetipo a la huella que marca el comportamiento del inconciente colectivo: "El arquetipo representa esencialmente un contenido inconsciente, que al concienzializarse y ser percibido cambia de acuerdo con cada conciencia individual con la que surge" (Jung, 1959, p. 11). La universidad de Princeton resalta sobre el tema, que el inconsciente se muestra como una fuente de creatividad que puede ser transmitida a la conciencia en forma de fuerzas de renovación y de transformación; por lo tanto se podría decir que los arquetipos son los arquitectos de la vida.

Carol Pearson (1992) hace referencia a doce arquetipos heroicos vinculados al desarrollo de la psique en una especie de viaje, dividido en tres etapas: la preparación, la travesía y el retorno. Estas fases son paralelas al desarrollo del ego, del alma y del sí mismo. Los primeros cuatro arquetipos ayudan a la preparación, empezando por el *inocente*, que genera optimismo y confianza; luego se pasa por *huérfano*, cuando hay sentimientos de abandono y traición cuya enseñanza es valerse por sí mismo; aparece el arquetipo del *bienhechor*, cuya estrategia de supervivencia es colaborar con los demás, ayudándose mutuamente; después aparece el *guerrero*, para enseñar a tener metas y a construir herramientas para alcanzarlas, con disciplina y coraje. Los siguientes cuatro arquetipos ayudan en la travesía. Con el deseo de algo que está más allá de sí mismo se convierte en *buscador*; esto lleva a desprenderse y a encontrar

el *destructor*, que al final encuentra una verdadera pasión convirtiéndose en *amante*; este amor conlleva compromiso y nace el verdadero *self* o sí mismo, siendo el *creador* quien ayuda expresarlo. Para el retorno se debe saber que se es *gobernante* del propio reino, si se actúa con sabiduría y fieles a la identidad, se encontrará el *mago*, para transformar la vida, pero solo con los arquetipos del *sabio* y *bufón* se encuentra la verdad que lleva a vivir alegremente, sin preocuparse del mañana.

Roles de equipo

Por otro lado, la variable roles de equipo hace referencia a aquellas conductas que contribuyen al éxito de un grupo. Este necesita de un balance entre las capacidades laborales y las capacidades relacionales, lo cual influye en los objetivos y las tareas que cada uno de los miembros desempeña. La teoría de roles de equipo se centra en las contribuciones prácticas que un individuo puede hacer. Es así como el Dr. Raymond Meredith Belbin define rol de equipo como: "Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente." (Belbin, 1981)

Dentro de esta teoría se pueden caracterizar ocho roles de equipo básicos. Las categorías en las que se dividen los roles se relacionan con la orientación de la persona: si es alguien a quien le gusta hacer y ejecutar son roles de acción; si le gusta más pensar o idear una estrategia son roles mentales; o si le gusta más relacionarse con las demás personas son roles sociales. Existen roles extremos, como el cerebro (ideas), el finalizador (tareas) y el cohesionador (personas). Los otros roles son

intermedios, como el investigador de recursos, coordinador, impulsor, monitor evaluador e implementador.

Para Belbin, los miembros del equipo son diferentes en sus capacidades, tales como inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias. La composición del equipo toma en consideración, especialmente, la complementariedad que enriquece al equipo y hace que sea más competitivo.

Habilidades creativas

Respecto a las habilidades creativas, según Torrance (1978), se determinan como el proceso de ser sensible a los problemas, a las deficiencias, las lagunas del conocimiento, los elementos pasados por alto, las faltas de armonía, etc. Además, incluye la capacidad de resumir una información válida, definir las dificultades e identificar el elemento no válido, buscar soluciones, hacer suposiciones o formular hipótesis sobre las deficiencias, examinar y comprobar dichas hipótesis y modificarlas si es preciso, perfeccionándolas y, finalmente, comunicando los resultados.

Las tareas están diseñadas para involucrar tantos aspectos diferentes de la creatividad verbal como sea posible. La mayoría de las tareas son evaluadas por la fluidez (número de ideas relevantes diferentes), flexibilidad (número de cambios en el pensamiento o respuestas de diferentes categorías), originalidad (número de respuestas estadísticamente inusuales que muestran energía intelectual creativa), y elaboración (número de ideas diferentes usadas en lograr los detalles de una idea) (Torrance, 1965, p. 670).

Metodología

Esta investigación es cuantitativa, de tipo descriptivo y alcance correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2008). Se propone evaluar la relación ente las variables rol de equipo con habilidades creativas y rol de equipo con arquetipos.

Muestra

La muestra, a conveniencia, se define en 112 personas que son los empleados en varios niveles jerárquicos, quienes formarían los equipos de trabajo. Se excluye la alta gerencia, pues a ellos serán quienes rindan cuentas los equipos conformados. Para el estudio se excluye a la presidencia y vicepresidencia del grupo, así como la dirección de recursos humanos del grupo.

Instrumentos y recolección de información

Mediante el test de arquetipos, de Carol Pearson, se determinan los arquetipos dominantes. Esta prueba está conformada por 72 preguntas, cada una de ella describe una situación particular, calificada con un escalamiento tipo Likert, (Hernández et al., 2008).

El participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación dada y al final la puntuación total se calcula sumando las puntuaciones en relación con todas las afirmaciones dadas. Después de responder el total de preguntas, se hace la sumatoria de los doce grupos de siete preguntas ya establecidas por el autor, para determinar cuál es el arquetipo dominante, es decir, el de la calificación superior.

Para identificar el rol de equipo dominante se empleó el cuestionario de roles de Belbin (1.981). Este instrumento está compuesto por 7 grupos de enunciados con situaciones comunes que se presentan en el lugar de trabajo. Cada enunciado tiene ocho opciones de reacciones que se pueden presentar, el empleado tiene diez puntos para distribuir en las ocho opciones, de acuerdo con cuál sería su comportamiento habitual. Este puntaje puede ser repartido en todas las opciones o solo en las que se sienta identificado.

Por último, se emplea el test abreviado para adultos de creatividad, de Paul Torrance. La prueba está compuesta por tres tipos de actividades: la primera se basa en una pregunta abierta que plantea una situación particular: "Si usted pudiera caminar en el aire o volar sin estar en un avión o vehículo similar, ¿qué problemas podría crear esto?" La persona debe realizar un listado con todos los problemas concernientes a esta situación; este listado no tiene ningún tipo de restricción. La siguiente actividad consiste en finalizar un dibujo partiendo de una base ya preestablecida; estos dibujos deben

narrar una historia y llevar un nombre, sin orden en particular ni ninguna otra restricción.

Por último, se usa el test abreviado de Torrance para determinar las habilidades creativas. Consiste en realizar el mayor número de dibujos como le sea posible al informante, utilizando como base nueve triángulos dispuestos en una matriz de 3x3 y asignándole títulos a cada dibujo. Con el análisis de las actividades anteriormente ejecutadas se conoce el nivel de fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración de cada empleado.

Procesamiento de datos

Para determinar la correlación entre las variables se empleó el programa estadístico SPSS, herramienta estadística que ayuda a identificar correlaciones bi-variadas de los resultados.

Identificación de variables

Para la comprensión de los resultados y su análisis se hace una definición de cada una de las variables, tanto de arquetipo, rol y habilidad creativa:

Tabla 1. Variable Arquetipo

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Inocente	“Es la parte de nosotros que confía en la vida, en nosotros mismos y en los demás” (Pearson, 1992, p. 91). El arquetipo del inocente se puede representar con un niño optimista que siempre espera lo mejor de las circunstancias, de la vida, de las personas y de sí mismo.
Huérfano	Es quien hace saber qué necesita de los demás y que las otras personas también lo necesitan; da la empatía o la capacidad de “ponerse en los zapatos” de los demás.
Guerrero	Es quien proporciona la fuerza para tener metas y persistir en ellas.
Bienhechor	Es un padre amoroso y atento al desarrollo del niño y sus intereses, que incluso daría su vida por su hijo. Esta atención en la primera infancia se ocupa de todos los detalles y cada necesidad, pero a medida que el niño crece lo prepara para que aprenda a ser autosuficiente.
Buscador	Vive en un constante estado de alerta; sabe con certeza que algo le está haciendo falta, pero no sabe que es el espíritu llamando por ascender.
Destructor	Es uno de los arquetipos sobre los que se tiene muy poco poder; hace humildes a los demás, porque son impotentes para evitar la destrucción contra sí mismos o contra los otros.
Amante	Es capaz de adquirir compromisos aún sin ser consciente de ellos.
Creador	Cuando nace el verdadero <i>self</i> o sí mismo ingresa el creador a la vida; en la medida en que crea el alma individual se contribuye a la creación del alma del mundo.
Mago	Transforma la realidad cambiando la conciencia; es el encargado de curar al gobernante.
Sabio	El gobernante y el mago quieren cambiar el mundo; el sabio solo quiere entenderlo. Es un camino de hallar la verdad de sí mismos, el mundo y el universo.
Bufón	En la mayoría de los casos se piensa que el bufón solo está para divertir, pero tiene un rol fundamental: el bufón puede decir cosas que a los otros no se les permite; es el único que puede hacer burlas al gobernante. Es el que no persigue el fin; solo disfruta el camino.

Tabla 2. Variable Rol de equipo

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Cerebro	Es altamente creativo e imaginativo; no “sigue la corriente”, más bien marca su propio camino y contribuye al equipo solucionando problemas difíciles. Esa independencia lo puede llevar a aislarse; tiende a pensar que sus ideas son mejores que las del resto del equipo y cuando hay más de dos cerebros en el grupo, no se relacionan o se luchan por tener la mejor idea.
106 Investigador de recursos	Extrovertidos, entusiastas y comunicativos, desarrollan contactos y los hace buenos negociadores, captan fácilmente las ideas de los otros adaptándolas y poniéndoles su toque personal, están en constante búsqueda, pero pierden el interés fácilmente.
Coordinador	Aclara metas y delega tareas, son maduros y seguros, trabajan mejor cuando están con colegas de su mismo rango y tienen una habilidad para descubrir los talentos de sus compañeros. A veces pueden ser percibidos como manipuladores y tienden a enfrentarse con los impulsores.
Impulsor	Tiene que ser una persona muy dinámica y retadora; tienen gran necesidad de logro y el reto es su motivación. Trabajan muy bien ante la presión, no dudan en tomar decisiones impopulares, no le temen a los problemas, ni se dejan amedrentar por ellos; son muy buenos para generar acción, aunque a veces pueden llegar a ser provocadores y tiendan a descalificar; para ellos, lo importante es el fin, sin preocuparse por los medios.
Monitor evaluador	Se caracterizan por ser una persona seria con mucho auto control, muy mesurado, lógico y analítico; frío y poco entusiasta, no generan ideas, pero son extremadamente buenos para analizar los pros y los contras.
Cohesionador	Es un rol muy sociable y cooperador, se preocupa por el bienestar del grupo, son excelentes evitando que los conflictos escalen, tienen una moral alta y son bien vistos y aceptados como líderes; aunque en momentos de crisis pueden ser indecisos.
Implementador	Transforma las ideas en acciones, es práctico confiable y disciplinado, ve todo el panorama, tiene pensamiento de sistema, trabaja duro, son prácticos y tienen sentido común, pero suelen ser inflexibles
Finalizador	Comparte las características del implementador, pero se fija en gran medida en los detalles; su obsesión son las fechas límite. Son muy exigentes, castigan el error y no son buenos delegando.

Tabla 3. Variable Habilidad creativa

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Originalidad	Capacidad de ver las cosas de modo diferente, lo que permite generar ideas con características únicas; se trata de la generación de ideas estadísticamente poco comunes.
Flexibilidad	Capacidad de adaptarse a diferentes situaciones, produciendo ideas novedosas con diferentes estímulos.
Fluidez	Capacidad de producir ideas en cantidad y calidad, de una manera permanente y espontánea.
Elaboración o determinación	Capacidad de concretar ideas.

Resultados

Los arquetipos dominantes en el Grupo Progel, como resultado de la aplicación del test Índice de mitos heroicos, se evidencian en la Figura 1.

Con base en el test de habilidades creativas, se realiza posteriormente una estandarización de resultados numéricos para establecer los rangos (alto, medio y bajo).

Al analizar los arquetipos en

cada organización, se evidencia que el arquetipo predominante en Descafeol y Progel es el amante, con una participación del 30% y 25%, respectivamente; en Solubles, el arquetipo predominante es el gobernante, con el mayor puntaje en el 22% de la población.

En las tres empresas, también se observan con gran medida los arquetipos del guerrero y gobernante. El guerrero está dispuesto a dar todo

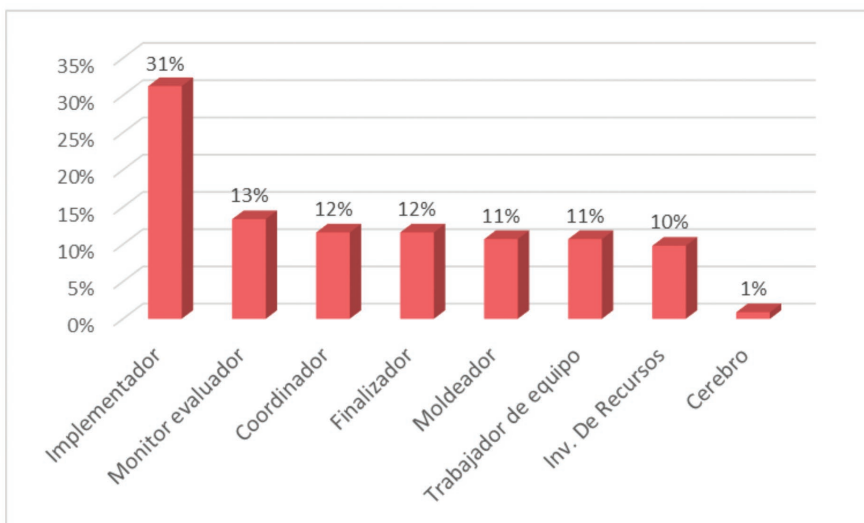


Figura 1. Arquetipos Dominantes Grupo Progel

por su fin, lucha por sus ideales y el fin justifica sus medios; es un arquetipo que ayuda a prepararse para el viaje. El gobernante da un poco de equilibrio,

ya que ofrece una visión mucho más holística; es un arquetipo que ayuda en el regreso a casa, después de haber completado la tarea.

Tabla 4. Habilidades Creativas Dominantes Grupo Progel

NIVEL DE DESARROLLO	Elaboración	Flexibilidad	Fluidez	Originalidad
ALTO	83%	72%	41%	34,5%
MEDIO	10%	12%	39%	50,9%
BAJO	7%	16%	20%	14,5%

Posteriormente, se definen los roles de equipo dentro del Grupo Progel, por medio de sumatorias y parámetros ya establecidos para el test.

En términos generales, el grupo Progel cuenta con habilidades creativas en unos niveles adecuados, pues 73% de su población tiene habilidades creativas en un desarrollo medio o alto y solo el 28% de todo el grupo tiene habilidades en desarrollo bajo.

Después de realizar pruebas estadísticas, no se mostró una diferencia significativa ($p > 0.05$) entre las habilidades creativas del talento humano de Progel y los roles de equipo.

Los miembros del grupo Progel son diferentes en sus capacidades para trabajo en equipo en términos de inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias. Los resultados de

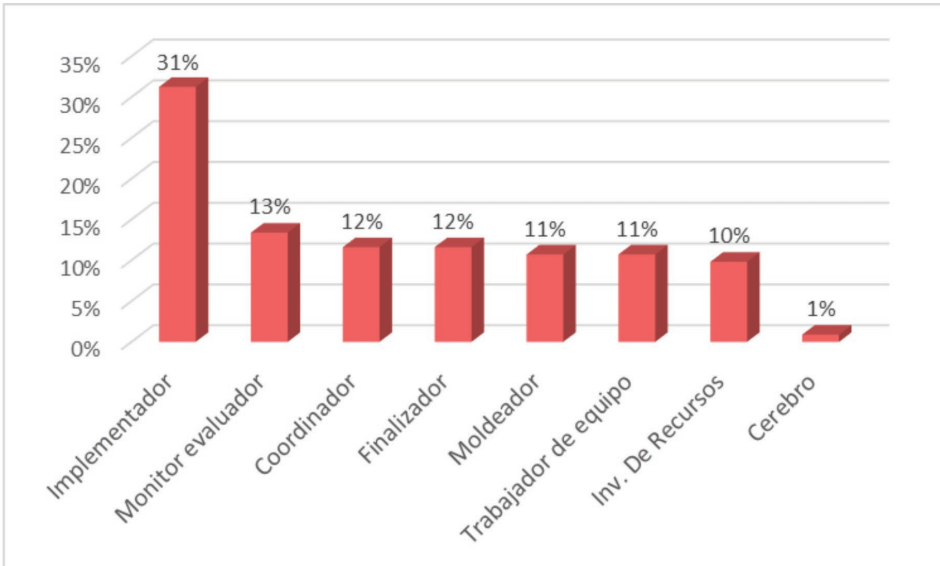


Figura 2. Rol Dominante Grupo Progel

las pruebas aplicadas muestran que existe un mayor predominio del rol implementador, dominante en el 31% del total de los empleados. En segundo lugar, se encontró el rol de monitor evaluador dominante en el 13% del total de trabajadores. Los roles finalizador y coordinador resultaron

empatados, con dominancia en el 12% de la población; de igual manera, el rol del trabajador de equipo y el rol de moldeador son dominantes en el 11% de los empleados. El rol del investigador de recursos alcanza un 10%; por último, se encontró que el rol de cerebro únicamente es dominante en el 1% de los empleados del grupo.

Tabla 5. Comparación de las habilidades creativas, según el rol de coordinador

Nivel del rol Coordinador	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	17	40,65	16,240	,642	,528
Media	40	44,38	14,190		
Alta	55	45,55	16,327		
Total	112	44,38	15,533		

109

Tabla 6. Comparación de las habilidades creativas, según el rol de moldeador

Nivel del rol Moldeador	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	41	47,66	14,310	1,450	,239
Media	35	42,40	17,772		
Alta	36	42,58	14,300		
Total	112	44,38	15,533		

Tabla 7. Comparación de las habilidades creativas, según el rol de Investigador de recursos

Nivel del rol Inv. Recursos	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	47	44,36	15,509	,427	,653
Media	35	42,74	15,910		
Alta	30	46,33	15,426		
Total	112	44,38	15,533		

Tabla 8. Comparación de las habilidades creativas, según el rol de Cerebro

Nivel del rol Cerebro	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	48	44,21	16,443	,075	,927
Media	39	45,10	16,664		
Alta	25	43,60	12,049		
Total	112	44,38	15,533		

110

Tabla 9. Comparación de las habilidades creativas, según el rol de Trabajador de equipo

Nivel del rol Trabajador de equipo	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	25	46,12	14,438	,643	,528
Media	41	42,22	16,364		
Alta	46	45,37	15,459		
Total	112	44,38	15,533		

Tabla 10. Comparación de las habilidades creativas, según el rol de Monitor evaluador

Nivel del rol Monitor Evualuador	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	12	45,42	13,534	1,205	,304
Media	26	48,27	15,944		
Alta	74	42,85	15,629		
Total	112	44,38	15,533		

Tabla 11. Comparación de las habilidades creativas, según el rol de Implementador

Nivel del rol Implementador	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	5	45,80	14,653	,136	,873
Media	11	42,18	20,104		
Alta	96	44,56	15,153		
Total	112	44,38	15,533		

Tabla 12. Comparación de las habilidades creativas, según el rol de Finalizador

Nivel del rol Finalizador	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	31	41,68	16,732	,799	,452
Media	25	46,84	12,638		
Alta	56	44,79	16,046		
Total	112	44,38	15,533		

111

Respecto a la correlación entre Arquetipos y los Roles de equipo, se evidenció que en algunos arquetipos no hay una diferencia estadísticamente significativa ($p > 0.05$), lo que permite inferir que algunos Arquetipos están estrechamente relacionados con algunos de los roles establecidos por Belbin. Medidos así, se puede

establecer que en el Grupo Progel la conformación de equipos creativos puede realizarse teniendo presentes los arquetipos asociados a los roles requeridos para adelantar posibles proyectos.

Con base en los resultados, se obtuvieron las siguientes relaciones entre arquetipos y roles de equipos.

Tabla 13. Matriz de relaciones correlaciones Arquetipos y Roles de equipo

ROLES E. ARQUETIPOS.	Coordinador	Moldeador	Inv. De Recursos	Cerebro	Trabajador de equipo	Monitor evaluador	Implementador	Finalizador
Arq. Inocente					X			
Arq. Huérfano							X	
Arq. Guerrero				X		X	X	X
Arq. Bienhechor								
Arq. Buscador								
Arq. Amante							X	
Arq. Destructor							X	
Arq. Creador								
Arq. Mago								
Arq. Gobernante			X		X		X	
Arq. Sabio								
Arq. Bufón	X							

Atendiendo a las relaciones encontradas, se pueden sintetizar algunos perfiles claves para la conformación de equipos creativos en el Grupo Progel.

Tabla 14. Perfiles identificados para la creación de equipos creativos en el Grupo Progel

Perfil identificado	Descripción
112 Inocente – trabajador en equipo	El inocente – trabajador en equipo es el rol que puede aportar fe y esperanza cuando las cosas parecen imposibles. Son personas que aportan confianza, optimismo y lealtad en los equipos de trabajo. Su aporte más valioso es la creación de cohesión entre los miembros del equipo. Se desempeñan como grandes colaboradores de todos los demás miembros. Las actividades lúdicas las disfrutan más cuando están orientadas al aprendizaje de cosas nuevas.
Huérfano – implementador	El huérfano – implementador en el equipo es el perfil de las personas que, por su necesidad de aceptación por parte de los demás miembros del equipo, tiene una fuerte orientación a la acción y al desarrollo de tareas. Son personas que, en principio, dejan que los demás miembros se ocupen de las cosas, pero con el transcurrir de los días por su necesidad de afiliación empieza a movilizarse y a trabajar disciplinadamente en busca de los objetivos establecidos; trabajan duro y son muy organizados.
Amante – implementador	El amante – implementador es una relación que nos dice que existen personas dentro de la organización que están dispuestas a trabajar en los equipos con compromiso, pasión y éxtasis, siempre y cuando exista unidad de criterios y unión entre los miembros. El amante – implementador sería el perfil que define a las personas que buscan permanentemente trabajar en proyectos o iniciativas que están dentro de lo que ellos más disfrutan; cuando lo encuentran, son grandes ejecutores de las actividades encomendadas.
Destructor – implementador	Este perfil nos dice que hay un grupo de personas dentro de la organización que buscan crecer y vivir su propia metamorfosis; por eso buscan en los proyectos e iniciativas la posibilidad de lograr esos cambios deseados. Al destructor–implementador no le gusta el estancamiento, por eso en los equipos son los grandes promotores de cambio en búsqueda de resultados superiores a los iniciales.

Bufón – coordinador	Este perfil es interesante, dado que nos invita a pensar en un estilo de dirección de equipos con capacidad de decir y proponer cosas por las cuales otros miembros de la organización serían juzgados o no tenidos en cuenta. Esta relación evidencia un estilo de liderazgo de equipos que confía en el proceso, disfruta la travesía del equipo de trabajo y busca proveer equilibrio en el equipo, violando las reglas y dando así salida a puntos de vista, sentimientos y comportamientos “prohibidos”.
Guerrero – cerebro	Esta relación muestra la importancia de tener personas en la organización que propongan ideas creativas, inteligentes y fundamentadas; también muestra que son personas que están dispuestas a defender sus propuestas y llevarlas a cabo a pesar de los obstáculos que puedan encontrar en la organización. Son luchadores permanentes que buscan cambiar las cosas con sus propuestas.
Guerrero – monitor	Esta relación permite inferir que en la organización hay personas que realizan un análisis concienzudo de los problemas y situaciones que se presentan en los equipos; por eso, no dan respuestas ligeras sino que buscan la mejor solución y, una vez convencidos de ella, luchan para que sean implementadas.
Guerrero – implementador	Esta relación indica que hay un grupo de personas dentro de la organización que tienen una marcada orientación al logro de resultados y emprenden acciones para ello. Son personas que participan en los equipos activamente, no se limitan por los obstáculos o las restricciones y tienden a conseguir siempre lo que está propuesto. El guerrero – implementador en los equipos de trabajo lucha para cambiar las cosas.
Guerrero – finalizador	El guerrero–finalizador es la relación que da a entender que existen personas con capacidad para realizar el cierre de los proyectos, logrando los objetivos propuestos. Por su capacidad de prestar atención a los detalles, logran resultados sobresalientes. Dentro de los equipos, son los que animan a los demás a lograr la victoria.
Gobernante – investigador de recursos	Esta relación identifica a las personas que buscan construir procesos y lograr resultados prósperos y duraderos; ellos han comprendido que los datos, la información y el conocimiento son fuente de poder. Tienen una clara orientación a construir equipos bien documentados y están buscando permanentemente ideas de otros para adaptarlas a su propia organización o equipo.

Gobernante – trabajador de equipo

Esta relación permite comprender que existen promotores de la armonía y el orden, como condiciones necesarias para el buen desempeño del equipo. El gobernante–trabajador de equipo tiene una alta dosis de responsabilidad con las demás personas; por eso se interesa en ellas, escuchándolas y apoyándolas permanentemente.

Gobernante – implementador

El gobernante–implementador es la relación que muestra que las personas de la organización tienen una clara orientación al logro. En los equipos de trabajo, son bastante competitivos. Son los grandes ejecutores de los equipos porque buscan lograr los resultados propuestos. Tienen un gran desarrollo del sentido común; por lo tanto, resuelven problemas fácilmente y no se detienen.

Conclusiones

Para lograr que los equipos creativos sean más integrales, de acuerdo con Ariozeta y Ayestaran (2006), el equipo necesita un balance entre las capacidades laborales y las capacidades relacionales. Esto influye en los objetivos y las tareas que cada uno desempeña, para lo cual se requiere que las empresas implementen programas de entrenamiento y de mejora de las habilidades creativas, para que focalicen sus metas en innovación, a partir de su recurso humano.

En el grupo PROGEL S.A.S., se encontró una alta capacidad de dar respuestas espontáneas a las situaciones laborales que escapan del día a día y tienen desarrollada la habilidad necesaria para modificar rápidamente sus respuestas habituales. Igualmente, la investigación permitió identificar que al talento humano, en general, no le cuesta realizar cambios en la estrategia de solución

frente a situaciones problemáticas. La presencia de esta habilidad creativa le facilita a la empresa enfrentarse a las diferentes situaciones laborales, desde diferentes perspectivas.

Por su parte, la fluidez en el grupo PROGEL S.A.S. se sitúa en el promedio, lo que implica que se generan pocas ideas y propuestas. Desde una mayor flexibilidad, las ideas podrán ser variadas, reunir diferentes puntos de vista y presentar diversidad de categorías, lo que es importante y eficiente para el hallazgo de soluciones, pues esto contribuye a que las ideas no estén encasilladas en una sola perspectiva. Estos resultados permiten establecer que el talento humano del Grupo Progel tiene una buena capacidad para generar propuestas que se transformen posteriormente en resultados de innovación.

El guerrero es un arquetipo que está activo en el 99% de los encuestados y es dominante en el 19% de ellos. Si bien la luz del guerrero es el arquetipo

que da la valentía de luchar por los ideales, en la sombra solo piensa en su bienestar, no le importa hacer y pasar por encima del que sea con tal de obtener su ganancia. Otro riesgo es encontrar un oponente en todo lo que hace, convirtiéndose en guerrerista y perdiendo el norte, puesto que ya no se trata de ideales o fines, sino simplemente de ganar.

Desde el punto de vista de los arquetipos, es importante balancear un poco la organización. Con arquetipos tan fuertes como el amante y el guerrero como dominantes en la mayoría de los empleados, las “batallas laborales” se pueden convertir fácilmente en batallas personales, porque el amante y el guerrero son muy apasionados, se enamoran y defienden sus ideales con mucha convicción.

La menor presencia de arquetipos como el huérfano y el inocente, hablan de una organización que puede ser muy competitiva al interior; sus empleados no creen necesitar a sus compañeros o, lo que es peor, no se “ponen en los zapatos del otro” y no ofrecen su ayuda cuando ven a alguien en problemas. Es necesario balancear un poco al equipo en este aspecto.

En el Grupo Progel están presentes de forma activa todos los arquetipos, aunque no todos sean dominantes. Algunos, como el arquetipo del huérfano, deben ser reforzados, puesto que es el encargado de dar empatía y que se necesitan unos a otros para llevar a cabo las tareas. Aunque la sombra del arquetipo del huérfano puede llegar a ser la víctima para manipular, lo importante de fortalecer este arquetipo en una organización son sus posibilidades de conexión con los otros para dar a conocer lo que

necesitan. Que sea un arquetipo bajo muestra que la empresa difícilmente se victimiza, lo que le permite solucionar prontamente las dificultades y superar los errores.

Desde los roles de equipo, hay una amplia predisposición hacia roles de acción, dejando en un segundo plano roles mentales, como el de Cerebro. Se encuentra un balance en los roles de equipo que asumen los empleados, excepto el rol Cerebro, que tiene una participación del 1% en el total de los empleados. Al revisarlo por planta, se encontró que este rol no se presenta ni en Progel ni en Descafecol y en la planta de solubles tiene una participación del 2%.

Como resultado de los análisis de la información obtenida referente a los roles de equipo predominantes en el Grupo Progel S.A., se encontró que el rol Implementador es mayoritario. Este rol es de la tipología de la acción, lo que confirma una vez más la orientación de las personas de la empresa hacia el desempeño y ejecución de tareas, la autodisciplina y la actitud de trabajo práctico y duro. Esto puede ser coherente con el hecho de que una parte importante del recurso humano de la empresa son operarios.

El rol Monitor-Evaluador describe una población importante del Grupo Progel, orientada a la toma de decisiones sobre la base de la identificación y ponderación de alternativas de solución serias y prudentes. Este rol de equipo permite deducir la tendencia de las personas de la empresa a pensar las cosas y las situaciones con una gran dosis de pensamiento crítico. En un nivel intermedio se encuentran los roles de equipo: finalizador, coordinador

y trabajador de equipo. Estos roles describen a un grupo de personas de la organización con una tendencia importante hacia el logro de resultados, con atención a los detalles, un fuerte interés para direccionar los equipos de trabajo hacia el logro de metas

establecidas y mayor capacidad para relacionarse con las demás personas. Estos resultados permiten inferir la gran posibilidad de trabajar los procesos de creatividad e innovación en el Grupo Progel, a través de la conformación de equipos de trabajo orientados a la creatividad y la innovación.

Referencias

Belbin, M. (1981). *Equipos directivos: el por qué de su éxito o fracaso*. Londres: Taylor & Francis.

Belbin, M. (s.f.). *Belbin.com*. Obtenido de <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Jung, C. (1959). *Arquetipos del inconsciente colectivo*. Barcelona: Paidós.

Pearson, C. (1992). *Awakening the heroes within*. New York: Harper Collins.

Torrance, E. (1965). Creativity and Learning. *Daedalus* , 94(3), 663-681. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/20026936>

Torrance, E. (1978). Healing qualities of creative behavior. *Creative Child and Adult Quarterly*, 3, 146-158.