Tema 3. Roles y comportamientos en los equipos

Introducción

¿Qué crees que tienen en común los siguientes personajes: Espartaco, Atila, la beata Teresa de Calcuta, Henry Ford, Mahoma, Steve Jobs, Don Shula y Angela Merkel? Descúbrelo en este primer tema.

Explicación

Alto desempeño en el trabajo e...
Ver más ta...
Compartir
Mirar en YouTube

El rol de los líderes de equipos

En cualquier orden de la actividad humana se requieren diversos conocimientos, experiencias y actitudes; es preciso hacer coincidir los talentos y las voluntades de los miembros del equipo en el tiempo y espacio de una organización, un proyecto o una actividad social o deportiva. Los genios solitarios, las estrellas únicas, los equipos apalancados en las facultades de un solo hombre o mujer son cosa del pasado.

Todo lo anterior se debe a varios factores:

El vertiginoso **desarrollo científico y tecnológico** (principalmente en tecnologías de la información, sistemas computacionales, biotecnología, nanotecnología, entre otras).

La imposibilidad de tener todas las **respuestas**; por el contrario, a cada instante crecen las dudas y las interrogantes acerca de nuestros proyectos, nuestro desempeño o hacia el futuro mismo.

La multitud de **variables** que conforman la ecuación de la existencia: políticas, económicas, tecnológicas, culturales, ecológicas, geográficas y sociales, entre otras.

En estos tiempos, es imposible trabajar solo y ser competitivo a la vez. Por ello resulta de incuestionable importancia la figura del líder, que puede lograr que los miembros de su equipo pongan lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos establecidos.

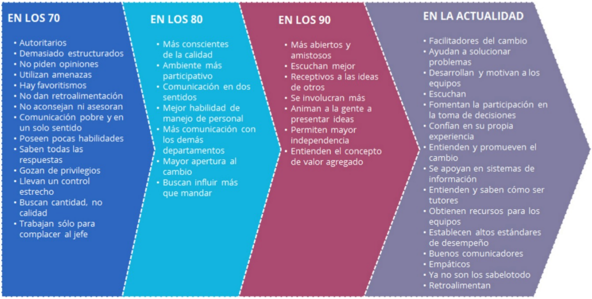
Para conocer sobre **liderazgo y trabajo en equipo en Apple** revisa el siguiente video:

Empoderando. (2012, 2 de octubre). *Steve Jobs (Apple) Trabajo en Equipo Exitoso, en Empoderando Canal* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=9z1-OCQ8cGg

El siguiente enlace es externo a la Universidad Tecmilenio,
al acceder a éste considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

En su mejor momento deportivo, Michael Jordan rechazó una tentadora oferta que le hacían los Lakers de Los Ángeles. La razón que dio para no aceptar mudarse de Chicago era que Phil Jackson era el único entrenador en la NBA que podía extraer de sí lo mejor, para que los Bulls fueran la fuerza dominante del basquetbol en la década de los 90. Como nota curiosa, cuando Michael Jordan se retiró en 1998, a Phil Jackson lo contrataron los Lakers de Los Ángeles y los llevó a ganar 5 títulos que, aunados a los 6 que había ganado con los Bulls de Chicago, lo convirtieron en el entrenador con más títulos de la historia. Actualmente, ambos están en el Salón de la Fama de Basquetbol.

A través de los años, **el rol del líder de equipo** ha evolucionado, según se muestra en el siguiente esquema:



EN LOS 70

- Autoritarios
- Demasiado estructurados
- No piden opiniones
- Utilizan amenazas
- Hay favoritismos
- No dan retroalimentación
- No aconsejan ni asesoran
- Comunicación pobre y en un solo sentido
- Poseen pocas habilidades
- Saben todas las respuestas
- Gozan de privilegios
- Llevan un control estrecho
- Buscan cantidad, no calidad
- Trabajan sólo para complacer al jefe

EN LOS 80

- Más conscientes de la calidad
- Ambiente más participativo
- Comunicación en dos sentidos
- Mejor habilidad de manejo de personal
- Más comunicación con los demás departamentos
- Mayor apertura al cambio
- Buscan influir más que mandar

EN LOS 90

- Más abiertos y amistosos
- Escuchan mejor
- Receptivos a las ideas de otros
- Se involucran más
- Animan a la gente a presentar ideas
- Permiten mayor independencia
- Entienden el concepto de valor agregado

EN LA ACTUALIDAD

- Facilitadores del cambio
- Ayudan a solucionar problemas
- Desarrollan y motivan a los equipos
- Escuchan
- Fomentan la participación en la toma de decisiones
- Confían en su propia experiencia
- Entienden y promueven el cambio
- Se apoyan en sistemas de información
- Entienden y saben cómo ser tutores
- Obtienen recursos para los equipos
- Establecen altos estándares de desempeño
- Buenos comunicadores
- Empáticos
- Ya no son los sabelotodo
- Retroalimentan

Para conocer más sobre **el líder que necesita la empresa de hoy**, revisa el siguiente video:

Negocios. (2012, 7 de noviembre). *¿Cómo ser el líder que necesita la empresa de hoy?* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=2xNH8lJe8rc

El siguiente enlace es externo a la Universidad Tecmilenio,
al acceder a éste considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Según Boyett y Boyett (1999), varios gurús y renombrados expertos definen las principales características que los líderes de equipos deben poseer:

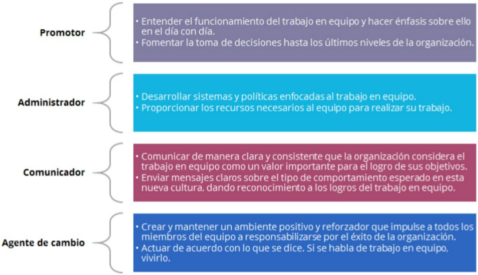
Experto	Características de un líder de equipo
Warren Bennis	Maestro, consultor y autor organizacional, considera que los **ingredientes básicos del liderazgo** son los siguientes: • **Visión:** idea clara sobre lo que quiere hacer y persistencia ante los contratiempos y fracasos. • **Pasión:** ama lo que hace. • **Integridad:** actúa de acuerdo con sus principios, aprende de los demás y ha aprendido cómo trabajar con ellos. • **Confianza:** se ha ganado la confianza de los demás. • **Curiosidad:** quiere aprender lo máximo posible. • **Osadía:** toma riesgos, experimenta y prueba cosas nuevas.

Burt Nanus	Profesor emérito de administración y antiguo director de investigación de la Universidad del Sur de California, establece que las siete **megahabilidades del liderazgo** son las siguientes: - **Visión de futuro:** mantiene firme su vista en el horizonte. - **Dominio de los cambios:** regula el crecimiento y la evolución de la organización, de acuerdo con el ritmo de los acontecimientos. - **Diseño de la organización:** busca dejar como legado una organización que triunfa. - **Aprendizaje anticipado:** está ávido de aprender y de promover el aprendizaje organizacional. - **Iniciativa:** hace que las cosas sucedan. - **Dominio de la interdependencia:** inspira a otro a tener ideas y a confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas. - **Altos niveles de integridad:** es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido.
James O´Toole	Para este profesor de ética en los negocios, antiguo vicepresidente del Aspen Institute y exdirector del Instituto de Liderazgo de la Universidad Southern California, las siguientes son las **características de los líderes basados en valores**: - **Integridad:** nunca pierde sus objetivos o compromete sus principios. - **Confianza:** refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Sirve a los demás. - **Saber escuchar:** escucha a aquellos a los que sirve. Estimula opiniones disidentes, pone a prueba las ideas, explora las posibles consecuencias, transmite toda la gama de opiniones. - **Respeto** por los seguidores: es un líder de líderes.
Stephen R. Covey	Profesor, escritor y conferencista, describe las ocho **características perceptibles de los líderes centrados en sus principios**: - **Aprendizaje continuo:** intenta formarse, asistir a cursos, escuchar y preguntar. - **Orientación de servicio:** ve la vida como una misión, no como una carrera. - **Irradia energía positiva:** es alegre, agradable, optimista, invencible y cree en la gente. - **Cree en otras personas:** no guarda rencores, no etiqueta, no estereotipa o prejuzga a las personas. - **Lleva una vida equilibrada:** es moderado, templado, sabio, sensible, directo, no manipulador, activo física y socialmente. - **Ve la vida como una aventura:** es valiente, imperturbable y totalmente flexible. - **Sinergia:** es un catalizador positivo. - **Comprometido con la autorrenovación:** realiza ejercicio, le gusta leer, escribir y escucha con empatía.
Max De Pree	Según este antiguo presidente de Herman Miller, los **atributos del liderazgo** son los siguientes: - **Integridad:** demuestra integridad en su comportamiento**.** - **Confianza:** permite que sus seguidores hagan lo que mejor saben hacer. - **Perspicacia:** muestra intuición, sabiduría y buen juicio. - **Preocupación por el espíritu humano:** comprende las preocupaciones, ansias y luchas del espíritu humano. - **Valentía en las relaciones:** se enfrenta a decisiones serias con total honestidad. - **Sentido del humor:** empatía con su equipo de trabajo tanto en los aciertos como en los errores. - **Energía intelectual y curiosidad:** pasión por su trabajo y necesidad por saber siempre más y estar actualizado en cualquier tema. - **Respeto al futuro, atención al presente y compromiso del pasado:** es capaz de moverse continuamente del presente al futuro. - **Previsibilidad:** no actúa según se le antoja. - **Amplitud:** abierto a contribuciones de cualquier procedencia. - **Comodidad con las ambigüedades:** saber dar sentido al caos. - **Presencia:** hace y responde preguntas, es paciente, escucha los problemas, intenta comprender todos los matices. Siempre es el primero.
John Gardner	Secretario de salud, educación y bienestar social, asesor de seis presidentes de Estados Unidos, autor de libros de liderazgo y profesor de administración de empresas en la Universidad de Stanford, cita los siguientes **atributos de los líderes**: - **Vitalidad** física y resistencia. - **Integridad** y buen juicio en sus actuaciones. - Buena **voluntad** para aceptar responsabilidades. - **Competencia** en las tareas. - **Comprensión** por sus seguidores y sus necesidades. - Habilidad en el **trato** con las personas. - Necesidad de **logro**. - Capacidad para **motivar**. - **Valentía**, resolución, firmeza. - Capacidad para ganarse la **confianza** de la gente. - Capacidad para **dirigir**, decidir y establecer prioridades. - **Influencia**, dominio, asertividad.

	• **Adaptabilidad**, flexibilidad en el enfoque.

Peter F. Drucker (1954), citado en Boyett y Boyett (1999) dijo que “el liderazgo efectivo no se trata de hacer discursos o ser querido, el liderazgo se define por los resultados, no los atributos”, y también afirmó que **“un líder es quien tiene seguidores”**. Si examinas la historia, encontrarás ejemplos de la validez de esta idea: Alejandro Magno, Aníbal, Jesucristo, Gandhi, Abraham Lincoln, Martin Luther King, Vince Lombardi, Nelson Mandela, entre otros. Estos líderes de distintas épocas, personalidades y actividades, tuvieron en común la confianza que suscitaron en las personas que los siguieron.

Para Taboada (2009), al igual que en otros aspectos de la nueva cultura organizacional, también el trabajo en equipo requiere de la práctica de ciertos roles en los líderes. Algunos son conocidos y se complementan con otros nuevos:



Promotor
- Entender el funcionamiento del trabajo en equipo y hacer énfasis sobre ello en el día con día.
- Fomentar la toma de decisiones hasta los últimos niveles de la organización.

Administrador
- Desarrollar sistemas y políticas enfocadas al trabajo en equipo.
- Proporcionar los recursos necesarios al equipo para realizar su trabajo.

Comunicador
- Comunicar de manera clara y consistente que la organización considera el trabajo en equipo como un valor importante para el logro de sus objetivos.
- Enviar mensajes claros sobre el tipo de comportamiento esperado en esta nueva cultura, dando reconocimiento a los logros del trabajo en equipo.

Agente de cambio
- Crear y mantener un ambiente positivo y reforzador que impulse a todos los miembros del equipo a responsabilizarse por el éxito de la organización.
- Actuar de acuerdo con lo que se dice. Si se habla de trabajo en equipo, vivirlo.

La mayor responsabilidad de los resultados que entrega el equipo recae en el líder. Los ejemplos de los personajes mencionados previamente confirman esto, pues un mismo equipo con distinto líder arroja resultados, a veces, diametralmente diferentes. En la década de los 70, el entrenador del equipo de los Houston Oilers de la NFL, dijo acerca de su colega y rival Don Shula, de los Miami Dolphins: “Él es tan bueno que te gana con su equipo, y si toma el tuyo y tú el suyo, también te gana”.

Tipos de equipos de trabajo

De acuerdo a su naturaleza, composición y propósito, los equipos pueden ser de distintos tipos:

Tipo	Definición	Características	Ejemplos
Funcional	Jefe y colaboradores naturales de un departamento o división de acuerdo a la estructura organizacional (organización funcional)**.**	• Objetivos por función, departamento o individuales. • El liderazgo se ubica en el jefe. • Distintos grados de independencia. • Varios niveles jerárquicos (se requiere supervisión). • Diferentes niveles de facultación. • Evaluación del desempeño individual, departamental o funcional. • Permanente.	• Departamento de producción (donde hay un jefe, algunos supervisores, varios operarios, inspectores de control de calidad, etc.).
Autodirigido	Equipo responsable de un proceso completo (o de un segmento del mismo) para la entrega de un producto o servicio con la responsabilidad de realizar el trabajo y dirigirse a sí mismos.	• Objetivos (comunes) del equipo. • Liderazgo compartido. • Alto nivel de capacitación. • Alto grado de interdependencia. • Disminución o eliminación de niveles jerárquicos. • Evaluación de desempeño de equipo. • Permanente.	Células de trabajo responsables de un segmento importante de la cadena de valor. Esta organización, para el trabajo, necesitaba de cierta autonomía, que sólo un equipo autodirigido podía ofrecer. Su forma de trabajo es permanente.

Multidisciplinario	Equipo formado por miembros de distintos departamentos, disciplinas y competencias, con el propósito de desarrollar un proyecto o de resolver un problema.	• Objetivos del equipo (comunes por proyecto). • Liderazgo compartido. • No existen niveles jerárquicos. • Alto nivel de capacitación. • Competencias complementarias. • Temporal.	• Ejecutivos de una organización en un proceso de planeación estratégica. • Equipo multidisciplinario para el diseño de un nuevo producto comercial.
Alto desempeño	Equipo que se encuentra en su grado máximo de integración, compromiso y competencia hacia el logro de un propósito, los objetivos de desempeño y la tarea.	• Objetivos (comunes) del equipo. • Liderazgo compartido. • Alto nivel de capacitación. • Alto grado de interdependencia. • No existen niveles jerárquicos. • Evaluación de desempeño de equipo. • Permanente.	• Equipos de publicistas. • Equipos de investigadores (en cualquier rama científica o tecnológica: farmacia, nanotecnología, software, TI, etc.). • Analistas de planes de negocios en empresas de fondos de inversión, etc.

Más adelante (en este mismo módulo), conocerás cómo formar un equipo de trabajo exitoso.

Es importante que comprendas esto, porque no todos los equipos son iguales ni todos deben ser de alto desempeño, es el fin que se persigue lo que determina la clase de equipo a formar. Los ejemplos de la tabla ilustran esto. ¿Podrías tú añadir otros ejemplos de la profesión para la que te preparas?

Ventajas del trabajo en equipo

Las principales razones para adoptar a los equipos como una forma institucional de realizar el trabajo son las siguientes:

- Reemplazo de funciones gerenciales en organizaciones que buscan ser planas.
- Convicción de que los equipos responden mejor que las jerarquías tradicionales.
- Cuando surgen proyectos o ante la necesidad de solucionar problemas específicos.

Además, se pueden identificar las siguientes ventajas del trabajo en equipo:

Para las personas:

- Existe menos tensión en el ambiente laboral, ya que todos trabajan por igual en los proyectos y hay una mayor productividad.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista, esto hace que las personas se sientan parte del equipo.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influir mejor en los demás ante las soluciones individuales y orientarlas hacia las metas.
- Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho, es decir, existe una motivación implícita en el trabajo en equipo. Esto es gratificante para los miembros del equipo. Se multiplican las posibilidades de aprendizaje, puesto que la complementariedad de los miembros del equipo hace que todos se enriquezcan de los conocimientos, las experiencias y las actitudes de los demás.

Para las empresas y organizaciones:

- Aumenta la calidad del trabajo, al tomarse las decisiones por consenso o acuerdo general.
- Se fortalece el espíritu colectivo y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales, se optimizan los recursos y se gana en eficiencia.
- Existe un mayor conocimiento e información que le permite al líder de equipo contar con elementos y perspectivas que no se pueden obtener de una sola persona o de una visión en particular.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones y decisiones que implican un mayor esfuerzo y tiempo de concentración.

Esto es aplicable a cualquier actividad profesional que desempeñes. Ya sea un bufete jurídico, una empresa de tecnología, un hotel, un restaurante o un negocio propio, el trabajo en equipo bien liderado acelerará los resultados hacia la calidad, la satisfacción de los clientes y la permanencia en el mercado. Es importante que comprendas esto, porque así podrás convocar y convencer a otros para que se integren a tu equipo de trabajo, al respecto de una meta a lograr o para desarrollar un proyecto académico, o de cualquier otra naturaleza y alcance.

A continuación, una mínima muestra de ejemplos exitosos de trabajo en equipo:

- Cualquier equipo deportivo que sea consistentemente ganador: FC Barcelona, New York Yankees, Pittsburgh Steelers, etc.
- El equipo de 9 diseñadores y artistas, encabezados por Walt Disney, que crearon y popularizaron personajes como Mickey Mouse, Blanca Nieves y Cenicienta.
- Grupos militares de élite, por ejemplo, los miembros SEALs que acabaron con Osama Bin Laden.
- Los 5 miembros de Google que diseñan los *doodles*para celebrar acontecimientos y aniversarios en todo el mundo.
- El equipo que coordina los trabajos de los más de 52,000 hombres y mujeres de Francia, Alemania, Inglaterra, España, Estados Unidos y China, que producen los diversos componentes de los aviones Airbus.

Cierre

Todos los personajes mencionados al inicio de este tema han sido **líderes** en sus respectivos tiempos y especialidades (militares, religiosos, empresariales, políticos, etc.). Pero todos han tenido **seguidores convencidos** de que los han seguido con entusiasmo hacia la meta que les propusieron. Y todos estos líderes supieron armar, alentar y dirigir equipos de trabajo que obtuvieron resultados espectaculares.

Checkpoint

Asegúrate de:

- Identificar los roles que la nueva cultura organizacional demanda de los líderes y distinguir los tipos de equipos de trabajo de acuerdo a su naturaleza, composición y propósito.
- Identificar las ventajas del trabajo en equipo para las personas, así como para las empresas y organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. Colombia: Norma.
- Chalklen, S. (2010). Una visión compartida. *Migraciones Forzadas.*(35).
  ISSN 1460-9819.
- Covey, S. (1997). *Liderazgo Centrado en Principios*. México: Paidós.
- DePree, M. (1990). *El Liderazgo es un Arte.* México: Lasser Press.
- Katzenbach, J., y Smith, D. (2005). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. Estados Unidos: Harper Business Essentials.
- Taboada, A. (2009). *Leadership Plus. El Buen Inicio Empresarial.* México: Alfaomega.
  ISBN eBook: 9786077686996.

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no exísten fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.