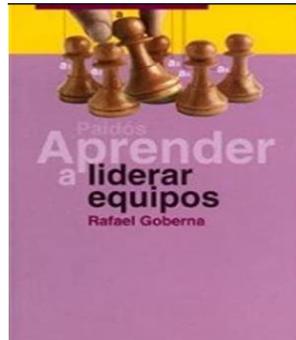


# APRENDER A LIDERAR EQUIPOS

“RAFAÉL GOBERNA “



## APRENDER A LIDERAR EQUIPOS RAFAEL GOBERNA

EDICIONES PAIDOS IBERICA, S.A.

### INDICE

CAPITULO 1.  
EL MUNDO DE LA ORGANIZACION

CAPITULO 2.  
LA PERSONA

CAPITULO 3.  
LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI

CAPITULO 4.  
GRUPOS Y EQUIPOS

CAPITULO 5.  
DE JEFE A LIDER

CAPITULO 6.  
DIRECCION Y LIDERAZGO

CAPITULO 7.  
UNA MIRADA AL FUTURO

CAPITULO 8.  
TECNICAS PARA LIDEREAR EQUIPOS

CONCLUSION

## **EL MUNDO DE LA ORGANIZACIÓN**

Este libro está escrito pensando en aquellas personas que estén trabajando en una organización, pública o privada, y quieran mejorar el resultado del trabajo que realizan con sus compañeros.

Un buen profesional es una persona que conoce la técnica, pero es capaz de establecer relaciones positivas con sus compañeros y aprende de manera continuada.

En una sociedad donde cada vez es más importante la “empleabilidad” que el empleo, es necesario asumir la responsabilidad que tenemos como aprendices permanentes. Antes había una correlación entre lo que uno estudiaba y lo que hacía luego, entre el oficio aprendido y el oficio desempeñado. Estamos obligados a estar aprendiendo continuamente. Los conocimientos tienen fecha de caducidad y hay que reponerlos, ampliarlos, actualizarlos en todos los órdenes de nuestra vida. De todas maneras es una situación muy estimulante y podríamos establecer entre aprender y vivir.

Para que esto sea posible solo hace falta una actitud ante la vida que contenga un poco de curiosidad, un poco de tolerancia, un poco de serenidad, un mucho de humildad, un nada de dogmatismo o rigidez y un mucho de optimismo y alegría.

Las buenas organizaciones tienen buenos equipos. A veces encontramos algún buen equipo en una mala organización y vemos que su resultado queda diluido dentro de la ineficacia general. Curiosamente los equipos eficaces no abundan en las empresas. Las causas son dos: la primera es que es difícil. Debemos ser muy conscientes y profesionales respecto a cuál ha de ser nuestro rol para ayudar a desarrollar al equipo. Y la segunda es que hay algunos jefes que, consiente o inconscientemente, no dejan que sus equipos se desarrollen, quizá porque tienen miedo a que, si se desarrolla el equipo, puedan quedar al descubierto sus flaquezas y sus debilidades y perder poder o quizá tienen temor a que se descubra que su trabajo no aporta el valor que lo “de arriba” piensan y pueda peligrar su imagen. Sin riesgos no hay aprendizaje, si se quiere mejorar la participación en su equipo o incrementar su capacidad para liderarlo, no tendrá más remedio que replantearse algunas cosas ya que esto es una condición necesaria, siempre

se parte de la persona, de sus recursos y sus habilidades. Las creencias de una sola persona explican la parte más importante de sus resultados.

Dirigimos a través del ejemplo y debemos dar ejemplo con nuestro comportamiento. Después o al mismo tiempo, debemos desarrollar algunas habilidades y herramientas que nos puedan ayudar. Creo que este es el camino para mejorar nuestra posición i nuestra influencia en el equipo.

En el mundo de la organización hay dos palabras que no existen. Una es la palabra fácil. Las cosas no son difíciles. Pueden ser simples pero no fáciles. Y la otra es manipulación. En las empresas no deberían conseguir las cosas mediante el engaño. Es una estrategia que podría funcionar a corto plazo pero jamás a mediano y largo plazo. Las personas se dan fácilmente cuenta cuando son engañados.

## **LA PERSONA**

La persona es el elemento más importante de cualquier organización, empresa o equipo.

Nada tiene sentido si no contamos o nos olvidamos de que trabajamos con personas. Detrás de los brillantes resultados o de los más rotundos fracasos hay una persona, con sus conocimientos y habilidades, con sus motivaciones y sus manías. Son ellas las que producen resultados, Kets de Vries, famoso consultor, apunta una ocurrente frase: “LA CONDUCTA DE CUALQUIER DIRECTIVO DEBE ESTAR REGIDA POR TRES HACHES: HUMILDAD, HUMOR Y HUMANIDAD.”

Debemos tener siempre presente que el éxito de nuestra empresa, departamento o equipo esta en la cabeza de las personas con las que trabajamos.

¿Cómo se producen resultados?

Nuestros actos siempre se transforman en resultados. Cuando un persona quiere algo, intenta hacer cosas para que le ocurra lo que el quiere. Un profesional es una persona que hace que ocurra lo que le interesa. Pero no siempre somos conscientes de nuestros actos. A veces actuamos sin pensar, sin tener una idea clara de porque hacemos lo que hacemos. La experiencia transforma una idea en una creencia porque nos enseña que es cierto La formación de las creencias empieza por la formación de opiniones. La opinión es una idea sobre algo de lo que nos sentimos relativamente seguros o tenemos una certidumbre temporal.

Una convicción es una creencia que no estamos dispuestos a cuestionar y sabemos que va a resistir nuevas informaciones. Conlleva un alto grado de compromiso y es la base para asumir acciones de alto riesgo. Nuestras convicciones son las que nos han permitido conseguir muchas cosas en la vida. La energía viene determinada por la firmeza de la creencia, si es importante o no, si esta fuertemente arraigada en nuestra personalidad, y por el grado de motivación respecto a los resultados.

Los resultados están en proporción directa al esfuerzo realizado. Cuando te propones algo y luchas por conseguirlo. Sólo hace falta una condición: que la meta a alcanzar forme parte de tus creencias. Las creencias están presentes en nuestros actos y a veces nuestras palabras nos traicionan. Nuestros actos suelen ser reflejo de nuestras ideas.

Nuestro potencial tiene el límite que nosotros queramos poner. No hay nadie mejor que sus objetivos. Si usted se fija objetivos pequeños, usted será pequeño; si son creativos, incrementa la probabilidad de desarrollar su creatividad. Usted manda en sus resultados. Y no valen excusas. En la vida, o haces lo que piensas o acabas pensando lo que haces. Las riendas de la vida las lleva cada uno. A veces se las dejamos a otros para que decidan por nosotros. Y claro, el resultado no nos gusta. Tenemos creencias que nos desarrollan y creencias que nos limitan, que nos provocan una incapacidad adquirida y hacen que determinados problemas se instalen en nuestra vida y nos acompañen a todas partes. A veces hemos tenido experiencias desastrosas que nos han dejado un discurso mental que corroe nuestra autoestima cada vez que, en contra de nuestra voluntad, se pone en marcha en nuestra cabeza. Y uno vale lo que vale su autoestima. Si tenemos nuestra autoestima por los suelos, nuestros actos suelen tener la misma altura.

Hay un dicho adecuado a esta situación: "Toda actitud crea una altitud", es decir, que en nuestra actitud, generada por la interpretación que nuestro modelo de creencias hace de la realidad, la que nos predispone a encarar nuestras próximas vivencias. Hace falta que la reflexión construya conceptos. Los conceptos son ideas motrices que nos marcan la dirección de nuestras decisiones. Pero aún no podemos decir que las produzca el aprendizaje. Los conceptos hay que ponerlos en práctica para comprobar que funcionan. Si lo hacen, lo incorporamos a nuestro bagaje vital, pasan a formar parte del modelo mental con el que interpretamos la realidad.

Como profesionales no nos conviene olvidar que aprender es cambiar y que nos mantenemos vivos porque estamos aprendiendo continuamente. El día que dejemos de aprender dejaremos de ser profesionales y nos dedicaremos a repetir lo que nos dio éxito en el pasado, sin ninguna garantía que nos lo continúe dando. Pero también he visto que tenemos valores que nos auto limitan. Son creencias que hemos aprendido en nuestra niñez, que nos repiten insistentemente: "tu no puedes hacerlos", "deja de soñar", "se realista..." y acabamos por convencernos y ni siquiera lo intentamos. El límite lo ponemos nosotros y debemos ser consistentes de "por qué" ponemos el límite ahí y no en otro sitio.

## 2.1. EJERCICIO: MIS VALORES Y CREENCIAS

Vamos hacer un ejercicio interesante. Coja papel y lápiz y reflexione sobre las siguientes cuestiones:

1.- ¿Cuáles son mis creencias, valores y principios?

2.-Una vez que los ha apuntado, clasifíquelos dentro de estas categorías

- personales
- profesionales
- sociales
- otros,

3.- piense en cada una de las categorías y escriba aquellos principios y creencias que tiene y comparte y que no puso en la primera lista. Diferencie lo que usted lo que usted tiene de los que le gustaría tener.

4.- Reflexione porque le gustaría tenerlos y no forman parte de su equipaje emocional. Busque alguna explicación que justifique por que no los tiene.

5.- Piense y escriba que debería de hacer o cambiar para ir incorporando gradualmente dichas creencias.

El primer paso para cambiar es tener conciencia de donde estamos y como estamos; buscar los puntos de insatisfacción. Esta puede haberse instalado en nuestro pensamiento sin habernos pedido permiso.

La realidad no son los hechos, sino la interpretación que damos a esos hechos. Y somos cada uno de nosotros los que decidimos que tipo de interpretación queremos dar.

No hay que olvidar que la calidad de nuestros pensamientos va a determinar el tipo de interpretación de los hechos y por lo tanto la calida de nuestra vida. "soy responsable de mis resultados", significa que yo decido lo que quiero que me pase, marco mis estrategias, pongo en marca mis recursos, analizo los resultados, corrijo y continuo trabajando, para que me pase lo que quiero que me pase. Debo asumir el resultado, aprender de ello y volver a empezar.

## 2.2 EL SECRETO DE HACER UNA BUENA PAELLA

Tenemos conciencia de que podemos y debemos mejorar continuamente. Hay un método muy potente y extendido para mejorar que voy a explicar con ejemplo culinario. Imaginemos que queremos hacer una buena paella y no tenemos experiencia. Primero conseguiremos una receta que nos ofrezca confianza. Luego aplicaremos el método infalible que dice:"EL SECRETO PARA HACER UNA BUENA PAELLA ES... HACER MUCHAS PAELLAS<sup>2</sup> es decir si hacemos la primera paella algo nos va a fallar, volvemos a intentar y aun persiste algo que no nos parece y así entre mas veces la hagamos iremos viendo las fallas y corregir hasta lograr una deliciosa paella El viaje es largo pero muy divertido y enriquecedor.

## 2.3 UNA REFLEXION SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Un elemento nuevo se ha incorporado al mundo de la empresa: la inteligencia emocional. Seguro que ha oído hablar de ella. El éxito de las obras de Daniel Goleman sobre este afortunado concepto ha sido espectacular y hay que preguntarse por que. Cuando se buscan respuestas a la pregunta sobre que tienen las personas que tienen éxito, no nos quedamos satisfechos con el dato del coeficiente intelectual (CI), que durante años los psicólogos han ido midiendo. Las personas con un alto CI saben resolver problemas lógicos con mayor rapidez que otras. Tienen una inteligencia espacial superior y puntúan alto en un factor genérico G, de difícil definición. La experiencia de los profesores, tanto en enseñanza primaria como en universitaria, esta clara. Los más inteligentes no son los que luego, en la vida profesional, tienen más éxito. Un amigo, profesor de una prestigiosa universidad privada, me contaba que a los dos meses de iniciado el master en Dirección de Empresas tenia catalogados a los alumnos en tres grupos: un grupo algo reducido que el estaba seguro de que triunfaría en el mundo de la empresa; otro grupo numeroso al que tenia ganas de sugerirle que se dedicara a otra cosa, porque las probabilidades de éxito iban a ser muy bajas, y un tercer grupo, numeroso, acerca del cual estaba convencido de que trabajaría para los integrantes del primero. Y para realizar esta clasificación no tenia en cuenta si eran muy estudiosos o muy inteligente del primero. Y

para realizar esta clasificación no tenía en cuenta si eran muy estudiosos o muy inteligentes. El éxito no se correlaciona con lo inteligente que es una persona.

Una inquietud así es la que condujo a Goleman a buscar la respuesta de manera profesional y le llevo al concepto de “inteligencia emocional”, termino que si no nuevo, nadie hasta ahora había divulgado con tanta didáctica. Se define como “la capacidad de reconocer nuestros sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con ellos y con nosotros mismos”. En la obra citada distingue de manera clara y muy didáctica dos tipos de competencia, personal y social, que reproducimos en el cuadro siguiente:

- Competencia personal

(Como nos relacionamos con nosotros mismos)

### CONCIENCIA DE UNO MISMO

Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones. Incluye:

1. Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos.
2. Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias debilidades y fortalezas.
3. Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y nuestras capacidades.

### AUTOREGULACION

Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.

1. Autocontrol: capacidad de manejar las emociones y los impulsos conflictivos.
2. Confiabilidad: nivel de integridad y sinceridad.
3. Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
4. Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios.
5. Innovación: sentirse cómodo y abierto a las nuevas ideas, enfoques e información.

### MOTIVACION

Tendencias emocionales que facilitan nuestros objetivos.

1. Motivación de logro: esfuerzo para satisfacer un determinado criterio de excelencia.
2. Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.
3. Iniciativa: prontitud para actuar.
4. Optimismo: persistencia de la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

- Competencia social

(Como nos relacionamos con los demás)

## EMPATIA

Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

1. Comprensión de los demás: capacidad para captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que le preocupan.
2. Orientación al servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
3. Aprovechamiento de la diversidad: aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
4. Conciencia política: capacidad para darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

## HABILIDADES SOCIALES

Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

1. Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces.
2. Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes.
3. Liderazgo: inspirar y dirigir grupos y personas.
4. Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios.
5. Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos.
6. Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
7. Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

\* Un hombre debe dirigirse hacia su camino. Solo entonces podrá liderar a los demás.

SIDDHARTHA BUDA

Observara el lector la cantidad de competencias que influyen en el éxito. La mayoría seguro que ya las poseemos. Habrá que plantarse como desarrollarlas más. Lo que no se conoce no se puede dirigir. Las cosas mejoran cuando se hacen cosas para que mejoren. Nadie hará este trabajo por usted.

Si esta interesado en profundizar en el concepto de inteligencia emocional le recomiendo las obras Goleman.

### 3 LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI

El entorno marca las condiciones en que la empresa se desarrolla. No debemos olvidar que las empresas tienen vida propia, están vivas. Nacen de la mano de un emprendedor que, por diferentes motivos, transforma una idea de negocio en una oportunidad de negocio y la desarrolla en un momento temporal, económico y social. Todo hay que referirlo al entorno. En el, la empresa se desarrolla, crecerá, enfermará y, si no tiene suficiente salud, morirá. Si la tiene podrá evolucionar. Hace sesenta millones de años la tierra estaba poblada por los dinosaurios. Habitaron en ella durante cien millones de

años. Pero se produjo un cambio en el entorno sobreviven, son capaces de interactuar con el e incluso de modificarlo. Las empresas que no lo hacen se encuentran con graves problemas que pueden acabar con ellas .Todo esta en el entorno. Las organizaciones deben estar atentas a el, cambiar y adaptarse, transformándose al mismo ritmo que este. Las que no conozcan su entorno no tendrán oportunidades de desarrollarse pues tendrán que dedicar toda su energía a subsistir.

Las empresas se relacionan con el entorno mediante las estrategias. Desarrollar un plan estratégico es marcar una dirección de futuro. El futuro no se construye con las decisiones que se toman en el futuro, sino con las decisiones que se toman en el presente. Cuando deciden QUE quieren hacer, DONDE quieren estar en el futuro, están marcando sus estrategias. Siempre existen estrategias.

La estructura es definir COMO nos vamos a organizar para conseguir la estrategia, CUAL es la mejor manera para alinear los recursos de la empresa en una dirección, definir como debe funcionar el poder para facilitar que las cosas se hagan. La estructura debería venir condicionada por la estrategia y cada vez que la estrategia cambia, la estructura debería hacerlo. Cambiar las estrategias es difícil pero relativamente simple: hay que conocer el entorno, las fuerzas y debilidades de la empresa y apostar por una dirección. Cambiar estructuras es menos complejo pero más difícil todavía. Intervienen otros elementos, desde legales a culturales, que hacen que cualquier modificación sea lenta y costosa.

Debemos contar con la tecnología, cuanto mas adecuada sea la tecnología, mejores estrategias podemos elaborar, con lo que deberemos cambiar/adaptar/transformar la estructura.

Las organizaciones necesitan personas que muevan la tecnología en una determinada estructura para conseguir una estrategia marcada en un entorno específico. No me refiero a la cantidad si no a la calidad de estas personas en su perfil profesional y personal. Es imprescindible adecuar las habilidades de la plantilla constantemente para que sean capaces de hacer frente a las nuevas necesidades de la empresa. Entre empeño no es nada fácil. Detrás de las cosas siempre hay personas.

Si detrás de las cosas hay personas, detrás de las personas hay ideas, creencias compartidas por el colectivo de profesionales que configuran la empresa. La esencia de los resultados esta escondida en los modelos mentales que se comparten cada empresa tiene su propia cultura. Son los valores que las personas detectan e interiorizan porque ven que están instalados en su empresa, y que les sirven para diferenciar lo que es importante de lo que no lo es. Podríamos explicar el funcionamiento de la empresa analizando los valores y modelos mentales compartidos (cultura) que los profesionales (personas) deben tener para manejar los sistemas (tecnología) con una determinada organización (estructura) para conseguir unos resultados fijados de antemano (estrategia) en un momento y una situación dada (entorno).cualquier intervención en uno de sus elementos afecta a todos los demás detrás de esta larga definición se adivina que toda la empresa tiene un hipotético libro de códigos donde esta escrita la forma en que los fundadores resuelven los problemas y el modo en que estas formas se han ido arraigando e insertando en la manera de entender el funcionamiento de la empresa

### 3.1 EJERCICIO : DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Le propongo realizar un diagnostico sencillo, pero potente, para entender mejor la relación que hay entre entorno, estrategia y cultura.

Decida el ámbito sobre el cual quiere hacer el ejercicio. Puede ser una parte de su empresa, un departamento o toda la empresa, usted decide. No se preocupe si no tiene toda la información, va a trabajar con la información disponible. No se deje impresionar por los que dicen que hay que tener una información exacta y depurada para poder decidir. Si la tiene, bien, si no, es igual. Es más importante hacerlo, aunque no sea perfecto, que quedarse parado en espera de una información que nunca llega. Coja papel y lápiz y realice el siguiente recorrido:

#### PASO 1

##### ANALISIS DEL ENTORNO

-defina las características mas relevantes de su entorno actual desde las perspectivas humana, técnica, organizativa y económica.

-defina las características mas relevantes de su entorno futuro desde las perspectivas humana, técnica, organizativa y económica.

Puede ocurrir que necesite recoger mas información, preguntar a sus jefes, compañeros. El resultado final de este paso es tener un par de hojas que reflejen, según usted, las características más relevantes del entorno donde se van a desarrollar y conseguir las estrategias de los objetivos.

#### PASO 2

##### DEFINIR LA CULTURA DE SU EMPRESA

Pregúntese por las características culturales de su empresa. Intente definir que valores sostienen su actuación, en relación con:

-relacione internas;

-clientes;

-productos;

-calidad;

-clima, ambiente;

-estilo de dirección.

Al final debería poder enseñar esa hoja y decir; “esa es mi empresa, así funciona, estos son algunos de los valores que configuran la cultura organizacional”.

#### PASO 3

Defina las metas, los objetivos, lo que la empresa o departamento quiere conseguir. El resultado debe ser una lista con los retos y objetivos perseguidos.

#### PASO 4

##### PRIORICE LA LISTA

Ponga las tres hojas delante de él. Marque en color verde aquellos valores que van a facilitar la consecución de los objetivos marcados.

Marque con color rojo aquellos valores que van a dificultar la consecución de los objetivos en el entorno que ha definido. Pregúntese que cambios habría que hacer para convertir esas dificultades en ventajas pregúntese que habría de hacer para modificar esos valores que no son adecuados. No se desanime. Es solo un diagnóstico. Deberá ser muchos si quiere progresar como líder de su equipo o miembro activo. Debemos ponernos de puntillas para ver más allá de lo evidente y atisbar el futuro. Tenemos que ser críticos con los valores de nuestra organización, como somos con nuestras creencias a nivel individual. Debemos de ser pragmáticos a la hora de fijarnos metas. Debemos poder manejar estas variables.

#### 4 GRUPOS Y EQUIPOS

Tener buenos jugadores es condición necesaria, pero no suficiente si en el deporte es importante es trabajo en equipo, el mundo de la empresa lo es aun más.

Si queremos convertir el grupo en equipo primero hay que unir a las personas y los resultados. El trabajo en equipo va uniendo el rendimiento a los resultados en primer lugar el compromiso con el resultado, con el propósito común los miembros deben de estar convencidos de la importancia de la tarea, de la aportación de sus resultados con el objetivo global de la empresa.

Katzenbach y Smith, un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables. Hay varias características imprescindibles para que un grupo se convierta en equipo.

La primera es que el grupo no debe de ser muy numeroso, ya que ello dificulta y hace más lenta la acción, la toma de decisiones se hace mas complicada y el grupo deja de ser operativo. No hay un número exacto pero se puede pensar en un máximo de doce y catorce personas.

La segunda es que las habilidades de los miembros del equipo han de ser complementarias, siendo la suma de todas las que la tarea necesita para ejecutarse. A veces hay una tendencia a formar el grupo con iguales, o con personalidades que se lleven bien en vez de compensar las habilidades.

La tercera es el necesario nivel de compromiso con el objetivo del grupo.

La cuarta es el enfoque claro y asumido por todos los miembros. Son las reglas de juego que imperan en el funcionamiento del grupo. Permite aprovechar las habilidades de todos los miembros y que contribuyan de manera equitativa.

La última característica es que el grupo se sienta responsable de si mismo. Diferencias entre grupos y equipos de la siguiente forma:

## GRUPO

- responsabilidad.
- liderazgo único.
- énfasis en el resultado.
- alta importancia de la jerarquía.
- comunicaciones limitadas.
- individualidad.
  
- objetivos individuales.
- control externo.
- resultados individuales.
- evaluación individual.
- aprendizaje individual.
  
- inhibición frente a los conflictos.

## EQUIPO

- responsabilidad individual y compartida.
  
- roles de liderazgo compartido.
- énfasis en el resultado y el proceso.
- baja importancia de la jerarquía.
- favorece la comunicación abierta.
- individualidad con independencia, en un Ambiente de colaboración.
  
- objetivo compartido.
- alto grado de autonomía.
- resultados compartidos.
- evaluación individual y global.
- aprendizaje individual y organizacional.
  
- resolución colectiva de conflictos.

Katzenbach y Smith descubren en sus investigaciones sobre los equipos algunos aspectos vale la pena resaltar:

- los retos ponen en marcha a los equipos.
- El equipo no tiene por que matar al individualismo.
- Cada miembro tiene su propio rol diferenciado y específico.
- Alcanzar los retos.
- La disciplina facilita el conseguir resultados.
- Vamos a conseguir habilidades complementarias.
- Los miembros contribuyen relaciones de confianza en las capacidades de los miembros, que acaban por mejorar esas mismas capacidades.
- La comunicación es fluida y facilita la solución de los problemas y la iniciativa de los miembros.
- El cambio de comportamiento es más fácil.
- Ofrecen más oportunidades de crecimiento y cambio.
- Es un buen entorno para el aprendizaje individual.

- Es mucho mas divertido.

Los equipos son la base de las organizaciones.

No hay un solo tipo de equipo. A titulo de ejemplo y en función de la tarea, encontramos los siguientes tipos:

- quipos de trabajo.
- equipos de íter funcionales.
- equipos para solucionar problemas.
- equipos para mejorar el rendimiento.
- equipos de proceso.
- equipos de integración.
- equipos de dirección.
- equipos de proyectos.
- equipos de guías.
- equipos autodirigidos.
- equipos semiautonomos.

Podemos agrupar estas categorías en tres tipos:

-equipos de trabajo: son los que diseñan, transforman, venden o atienden al cliente interno o externo. Añaden valor a la empresa.

-equipos de perfeccionamiento: son los que aconsejan los cambios en la organización para mejorar costes, calidad, procesos. A veces son temporales, en función del proyecto en el que están involucrados.

-equipos de integración: aseguran que el trabajo esta coordinado en toda la organización, conectan dos o mas equipos de trabajo, sirviendo de vehiculo entre estos y los quipos de perfeccionamiento.

Las diferencias entre ellos tienen que ver con el objetivo que pretenden conseguir, y este condicionara. Ahora bien, la dinámica interna es básicamente la misma. El papel del líder estará mas en función del nivel de desarrollo del quipo que del objetivo a conseguir.

## **ROLES**

No es extraño que si observemos a un grupo veamos que no todo el mundo tiene el mismo comportamiento. Todos están comprometidos con la consecución de un objetivo, pero no actúan igual. Desarrollan lo que los psicólogos denominan roles o papeles que interpretan cuando se transforman en un equipo. Las personas actúan en un determinado rol por dos aspectos: a) los aspectos de personalidad del individuo su formación, experiencia y habilidades.

Y b) lo que piensa cada individuo que los demás esperan de el, la imagen que cree que los elige el papel que quiere representar. Hay que distinguir entre:

- El rol que queremos asumir.
- El rol que creemos asumir.
- El rol que los otros esperan que representaremos.
- El rol que nos atribuyen.
- El rol que realmente asumimos.

Podemos establecer unos estereotipos sobre los roles más usuales que se pueden observar en los grupos:

1. El líder, que tiene una personalidad fuerte, señala el camino y crea condiciones para que el grupo pueda desarrollar con eficacia su labor.
2. El coordinador, que da orientación y guía, recuerda los objetivos y la forma en que el grupo ha de trabajar. Se encarga más del “como” que del “que”.
3. El experto, que posee los conocimientos y habilidades necesarios para las actividades necesarias del equipo.
4. El animador, que se encarga de mantener una cierta jovialidad y un buen ambiente en el grupo poniendo lubricante en la relaciones entre los miembros.
5. El investigador, que recoge hechos y datos sobre la tarea y posee informaciones útiles para el grupo
6. El secretario, que actúa como memoria del equipo, recopila el progreso del grupo.
7. El observador que mantiene una cierta distancia con respecto al grupo y puede devolver al grupo un feed back sobre la actuación del mismo.

Todos estos roles ayudan a desarrollar al equipo, pero también hay roles que frenan la evolución del grupo, algunos de ellos son:

1. El dominador, que influye en el grupo mediante la agresividad, la manipulación, el acoso moral, etc., creando emociones negativas como la ira el desanimo, la depresión, etc.
2. El mentiroso, que reclama la atención para sí, pudiendo desviar al gruido del camino de los objetivos.
3. El resistente, que ejerce una resistencia tan exagerada al progreso del grupo que podría llegar a paralizar la marcha del mismo.
4. El sumiso, que no opina y tiene un comportamiento basado en el miedo, en las represalias. Se puede convertir en el chivo expiatorio del grupo.
5. El acusador, que reparte culpas a diestra y siniestra sembrando el desanimo y el sentimiento de culpa.
6. El bufón, que desacredita cualquier iniciativa rompiendo la unidad de acción del grupo.

