



ASPECTOS CONDUCTUALES

Roles del Equipo

Roles del Equipo

- La investigación sobre grupos ha indicado que la presencia o ausencia de determinados tipos de comportamiento, influye bastante en cuán exitoso sea el grupo. Ciertos comportamientos se aglutinan en lo que se denomina un rol, y cada miembro del equipo tiende a protagonizar uno o más roles en el grupo.
- Cuando estos roles se encuentren todos presentes y bien equilibrados, las actividades del grupo tienen mayor probabilidad de proceder calmada y exitosamente.
- Es muy importante que los miembros del equipo entiendan la naturaleza de los roles que protagonizarán en su equipo y que verifiquen periódicamente cómo se están equilibrando los diferentes roles.

Roles del Equipo

- Los miembros del equipo pueden aprender a enfatizar o no determinados roles, en determinado momento para que los comportamientos necesarios para el éxito del equipo estén presentes y equilibrados.
- Ocho roles de equipo:

<ul style="list-style-type: none">• <u>Orientados a la Tarea</u>	<ul style="list-style-type: none">• <u>Orientados a la Dinámica</u>
- Formador	- Coordinador
- Innovador	- Integrador
- Analizador	- Armonizador
- Implantador	- Guardián

Roles del Equipo

- ¿Se encuentran representados todos los roles?
- ¿Hay demasiado de un rol y no suficiente de otro?
- ¿Cuán bien se mezclan?

Roles del Equipo

COMENTARIO

- El rol es un grupo de comportamientos asociados que la persona tiende a manifestar al mismo tiempo.
- Puede que vayan y vengan roles que protagonizan diferentes personas de un equipo. Es común que una persona protagonice más de un rol y que se enfatice determinados roles en ciertos momentos.
- Básicamente, existen dos categorías de roles: la relacionada con la tarea y la relacionada con el proceso. Los roles relacionados con la tarea se preocupan específicamente de cumplir exitosamente la tarea; los roles relacionados con el proceso se preocupan de "cómo" el equipo trabaja como un grupo de personas.

Roles del Equipo

- ¿Están todos los roles?
- ¿Existe demasiado de un rol y no suficiente de otro?
¿Cómo se mezclan los distintos roles? ¿Surgen conflictos?
- ¿Es la interacción de los roles un proceso dinámico adecuado a las tareas u etapas que va vivenciando el grupo?
- Sólo se pueden hacer suposiciones respecto de la sobreactuación o poca actuación de los roles en el grupo, después de observar varias reuniones del equipo.

Roles del Equipo

- **Tipos de Roles:**
- · Roles orientados a la tarea: **formador, innovador, analizador, implantador.**
- · Roles orientados al proceso: **coordinador, integrador, armonizador, guardián.**

EL FORMADOR

- Orientación a la tarea.
- Motiva al grupo para que actúe.
- Se interesa en influir sobre OBJETIVOS del equipo: ¿Qué haremos?
- Mantiene al equipo encaminado hacia la meta.

Roles del Equipo

- Los formadores se preocupan de las metas del grupo: ¿Qué haremos?
- Los formadores son buenos en hacer que el equipo comience: al principio de una reunión, o cuando el equipo está recientemente formado, tenderán a proponer inmediatamente muchas ideas sobre la dirección que deberá tomar el equipo, los objetivos apropiados, etc.
- Este papel también se denomina el Influenciador: se preocupa de influir en las metas y propósitos primarios que establece el equipo.
- Los formadores mantienen al equipo en su camino, enfatizando las prioridades, en las que se deberá trabajar. Podrán señalar la pérdida de tiempo o salida del camino por parte del grupo.
- Si se sobreactúa, las metas de una persona podrán dominar al grupo, o podrá existir un conflicto entre dos o más formadores. Si estas personas tienen un alto rango y autoridad, el grupo podrá tender a dividirse en fracciones.
- Si este papel interpreta reprimidamente, el grupo tenderá a no tener metas y jamás comenzará a trabajar.

Roles del Equipo

EL INNOVADOR

- Orientado a la tarea.
- Se interesa en las IDEAS: es la persona que soluciona los problemas del equipo.
- Crea alternativas.
- Es optimista, entusiasta.

Roles del Equipo

OBSERVACIONES

- Con un papel orientado a la tarea, el innovador juega un rol esencial cuando el grupo intente solucionar un problema o generar ideas y cuando la creación de muchas alternativas es importante. Este rol también es vital cuando el grupo ha llegado a un atolladero.
- Los innovadores son buenos en generar nuevas ideas, proponer muchos experimentos.
- Los innovadores dirán, ¿Y si probamos ésto? ¿Si probamos esto otro?
- Son entusiastas respecto de la solución de problemas, siempre en busca de nuevas estrategias. Tienden a disfrutar la solución de problemas en sí misma y a ser muy buenos para hacerlo.
- Los innovadores están orientados al futuro y podrán pasar mucho tiempo especulando sobre las direcciones futuras del equipo.

Roles del Equipo

- Si se sobreactúa el papel del innovador, el equipo podrá pasar todo su tiempo en la generación de ideas y en la especulación.
- Si este papel se interpreta mal, el equipo tenderá a empantanarse y encontrará pocas soluciones creativas para los problemas.

EL ANALIZADOR

- Orientado a la tarea.
- Se interesa en los DATOS: ¿Está bien fundada la idea?
- Echa abajo las sugerencias defectuosas.
- "Debemos saber más sobre esto antes de decidir."

Roles del Equipo

OBSERVACIONES

- Un papel orientado a la tarea.
- Los analizadores prueban las ideas, asegurándose de que sean factibles.
- Insistirá en obtener todos los datos antes que se tome la decisión. Por lo tanto, tienden a evitar la toma de decisiones impulsivas.
- Insisten en la exactitud y precisión metodológica, y son versados en descomponer los problemas en partes, para su análisis.
- A menudo, se sentarán tranquilamente calculando o pensando cabalmente las cosas. Esto es un aporte vital que puede impedir que el equipo cometa errores graves.
- El riesgo: "parálisis debido al análisis".
- Si se interpreta mal, es equipo se arriesga con la implantación de un plan defectuoso.
- No son populares entre los innovadores e implantadores.

Roles del Equipo

EL IMPLANTADOR

- Orientado a la tarea.
-
- Se enfoca en HACERLO: El "cómo".
-
- Insiste en ceñirse a los programas y plazos fatales.
-
- Sugiere los procesos, técnicas y métodos.
-
- Cuáles son nuestros recursos? ¿Cuáles son nuestros límites?

Roles del Equipo

OBSERVACIONES

- § Orientado a la tarea: como el Formador, se interesa en las metas del equipo, pero se preocupa más de su implantación que de su contenido.
- § Los implantadores son prácticos y obligan al equipo a ceñirse a los programas, presupuestos y plazos fatales.
- § Es un "hacedor" entusiasta.
- § Ayudan a que el equipo aproveche en forma óptima sus recursos internos en la implantación de sus ideas. También son sensibles a los recursos externos que se necesitarán, cuántos, de dónde y cómo se obtendrán.
- § El riesgo de sobreactuar este rol: en el apuro de terminar y tiempo y dentro de lo presupuestado, podrán haberse pasando por alto áreas importantes del problema. Además, durante la generación de ideas, éstas se podrán rechazar en forma prematura debido a la percepción de una carencia de recursos.
- § Cuando se interpreta mal el papel del implantador, es posible que el grupo jamás implemente alguna de sus ideas, o que no respete las limitaciones de tiempo y del presupuesto.

Roles del Equipo

EL COORDINADOR

- **Orientado al proceso.**
- **Se preocupa del CONSENSO.**
- **Estudia la adaptación del equipo en su conjunto: los recursos humanos.**
- **Prueba la satisfacción.**
- **Sabe escuchar y negociar.**

Roles del Equipo

OBSERVACIONES

- Como todos los papeles orientados al proceso, el del coordinador tiende a interpretarse mal en los grupos orientados a los negocios.
- Los coordinadores se interesan en buscar y lograr el consenso, y en mezclar y utilizar los recursos humanos en el equipo. Podrán orientar las habilidades y calificaciones de los miembros hacia las tareas a ejecutar.
- Los coordinadores ayudan al equipo a organizarse y a desarrollar una estructura de equipo viable.
- Se comunican bien y frecuentemente, prueban la satisfacción de los miembros y el consenso: "¿Estamos todos de acuerdo?" "¿Que opinas de ésto, Harry?"
- Tienden a ser buenos negociadores y resuelven con facilidad los conflictos.

Roles del Equipo

OBSERVACIONES

- El observador escuchará al coordinador hablar de las diferentes habilidades que tienen los distintos miembros del equipo; sugerir cómo el equipo puede organizarse para que todo el mundo participe. Verá mucho contacto ocular con todos los miembros y verificación del consenso.
- Si se sobreactúa, podrá invertirse tanto tiempo en lograr un consenso, que el grupo no progresará respecto de la tarea misma. El coordinador podrá además pasar por alto o desviar algunos temas claves en caso que pudieran impedir el consenso, llegando así a soluciones defectuosas.
- Si se interpreta mal, será difícil que el grupo:
 - Entienda y utilice todos los recursos de sus miembros.
 - Logre un consenso sobre los asuntos importantes.

Roles del Equipo

EL INTEGRADOR

- Orientado al proceso.
- Transmite las ideas y recursos desde y hacia el grupo.
- La red tiene prioridad.
- Sabe a quién debe ver para solucionar un problema.

Roles del Equipo

OBSERVACIONES

- Un rol orientado al proceso.
- Los integradores son muy sensibles a las conexiones entre las personas, y a las conexiones entre el grupo y el mundo externo.
- Son bien informados de quién cuenta con los recursos que necesita el equipo, quien está relacionado con quién y cómo ejecutar las cosas. Son una fuente de conocimiento sobre el mundo externo.
- Los integradores también pueden ayudar al coordinador para que reconozca las posibilidades de sinergia del grupo.
- Sin embargo, la integración corre en ambos sentidos; para el canalizador, la red es primaria y la información no sólo saldrá del grupo sino que entrará también. Podrán estar tan ocupados con su red que tendrán poco tiempo que destinar al equipo.
- Podrá comprometer excesivamente al equipo o prometer ayuda externa sin verificarla.
- Sin el integrador, el equipo podrá estar aislado; con demasiada integración, el equipo podrá encontrarse abrumado con compromisos ante los forasteros.

Roles del Equipo

EL ARMONIZADOR

- Orientado al proceso.
- Se preocupa de LOS SENTIMIENTOS.
- Se calla fácilmente.
- Puede aprovechar el humor para tranquilizar una situación.

Roles del Equipo

OBSERVACIONES

- Un rol orientado al proceso.
- El papel del armonizador es de suma importancia ya que sintoniza cómo se sienten los demás en el equipo. Los armonizadores intentan que las personas exploren los sentimientos y valores personales que puedan afectar al éxito del equipo.
- Estarán conscientes del estado de las relaciones interpersonales en el grupo, tales como la acumulación del estrés, mucho antes de que los otros miembros se den cuenta.
- El observador notará:
 - el uso frecuente del humor para desarmar la tensión.
 - comportamientos y lenguaje corporal abiertamente sustentadores: inclinando la cabeza, etc.
- Los armonizadores se callan fácilmente si se ridiculizan los sentimientos o si el grupo es demasiado rudo.
- Si de sobreactúa, el grupo podrá evitar un conflicto constructivo.
- Si se interpreta mal este papel, podrá pasarse por alto el importante rol de los sentimientos y valores personales afectando negativamente el éxito del proyecto.

Roles del Equipo

EL GUARDIAN

- Orientado al proceso.
- Le importan LAS NORMAS DEL GRUPO.
- Señala las infracciones al Código de Conducta.
- Monitorea el ritmo del grupo.

Roles del Equipo

OBSERVACIONES

- Un papel orientado al proceso. Probablemente el rol que se interpreta más reprimidamente, sin embargo es esencial para la salud del equipo.
- El guardián indica las normas y las infracciones al Código de Conducta, manteniendo la honestidad del grupo con respecto a sus acuerdos sobre el proceso.
- Se preocupan de que el equipo:
 - Se tome el tiempo suficiente, de modo de permitir que todos los miembros tengan igualdad de oportunidades para participar.
 - Sea consistente con sus políticas y normas.
- Este es un rol muy difícil de interpretar; se considera a menudo el "latero del equipo".
- Cuando este rol se interpreta reprimidamente (y a menudo así se hace), los procesos del equipo tienden a deteriorarse.
- Cuando se sobreactúa, el grupo podrá enemistarse con el "guardián" y comenzar a hacer caso omiso de él incluso cuando el tema sea válido.

Roles del Equipo

HERRAMIENTAS DE OBSERVACION

- ¿Qué comportamientos específicos ayudaron al equipo?
- ¿Qué comportamientos específicos inhibieron al equipo?
- ¿Qué roles de equipo aparecieron?
- ¿Qué hechos y ejemplos se citaron?
- ¿Qué comportamientos no verbales vio?
- ¿Cómo decidió el equipo respecto de un proceso específico? ¿Cómo funcionó?
- ¿Quién habló y por cuánto tiempo?
- ¿Quién escuchó y qué hicieron?
- ¿Cómo se resolvieron los desacuerdos?
- ¿Cómo se tomaron las decisiones (diagrama de decisiones)?

Roles del Equipo

EJERCICIO: PERFIL DEL EQUIPO

Tarea - Trabajo Individual y Grupal

- Crear y discutir el perfil del rol de su equipo.