Universidad Tecmilenio

Tema 2. Roles y papeles en el equipo

Introducción

Las empresas y organizaciones necesitan ser eficaces, productivas y generar un producto de valor para poder sobrevivir el paso del tiempo. Esto no lo pueden lograr por sí solas o únicamente vendiendo un producto bueno, necesitan hacer uso de los equipos de trabajo, los cuales generarán un mayor valor para la empresa, ya que son una forma de aprovechar al máximo los talentos y habilidades de cada empleado. El trabajar en equipo es un factor de éxito y, al mismo tiempo, ayuda a incrementar la motivación dentro del ámbito laboral debido a que se genera un ambiente de mayor compañerismo.

Por lo anterior, es fundamental que un líder conozca y entienda que existen diferentes formas de administrar los roles y papeles que puede haber dentro de un equipo de trabajo, por lo que, a lo largo de este tema, se explicará la importancia que tiene la división de trabajo y el impacto de un equipo laboral (i) para lograr los objetivos estratégicos. Además, se estudiará el modelo Belbin (ii), utilizado frecuentemente en la administración y la gestión de equipos de alto desempeño. Por último, se revisarán diferentes técnicas para definir roles y responsabilidades (iii) entre todos los involucrados.

Explicación del tema

La importancia de asignar roles en el equipo de trabajo

Para que un equipo de trabajo tenga éxito, es necesario que se le asignen roles o papeles a cada integrante, ya que así se podrán resolver con mayor facilidad los problemas o inconvenientes que puedan llegar a presentarse, además de que se tendrá un mayor control de las responsabilidades que tiene cada uno, y de ser necesario, se podrá consultar a la persona indicada cuando surja alguna duda o pregunta en específico sobre el trabajo que se está realizando.

La sobrecarga de trabajo y el incumplimiento de metas muchas veces es causado por la deficiente delegación y administración de responsabilidades, por lo que el saber establecerlas y delegarlas no solo facilita el trabajo de todos, sino que también impacta directamente en un mejor desempeño y genera un ambiente laboral más positivo.

De acuerdo con Gutiérrez. (2018), si una persona no conoce su rol y las expectativas que se tienen de su trabajo, se genera un ambiente de inseguridad y errores al no saber qué es lo que se evaluará y no poder enfocar sus energías en trabajar para conseguir las metas. Esto puede causar lo que se conoce como “renuncia psicológica”, refiriéndose a una ruptura entre la relación laboral y la persona, causando desinterés y disminución del rendimiento.

Según Drew. (2020), los beneficios de definir correctamente las responsabilidades de cada colaborador son los siguientes:

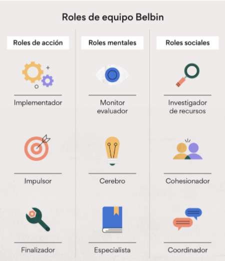
- **Aumento de eficiencia:** asignar responsabilidades a los miembros de un equipo hace que todos tengan una comprensión clara de los roles que tiene cada uno dentro del proyecto. Asimismo, le permite al responsable realizar una línea del tiempo en la que se defina cuándo deben y pueden cumplirse las tareas que se están realizando. Si las responsabilidades no son asignadas, el resultado de las tareas se vuelve confuso, vago y generalmente incompleto. Por otro lado, el que todos tengan conocimiento general sobre las tareas que cada miembro realiza abre la puerta a que, de ser necesario, cada uno pueda comunicarse, preguntar y pedir opiniones a los otros miembros del equipo que tienen relación con la actividad o tarea que se realiza.

- **Incremento en la productividad:** la productividad se incrementa cuando las responsabilidades que se le asignan a cada miembro están estrechamente alineadas con las fortalezas del equipo. El asignarle tareas a cada persona tiene un impacto considerable en la productividad, sin embargo, esta no prospera si los colaboradores no están de acuerdo con las responsabilidades que se le asignan, por lo que es fundamental conocer la personalidad y habilidades de cada miembro para asignarle el rol correcto y no solo delegarle tareas sin ton ni son.

- **Sentido de pertenencia: el** el que cada miembro del equipo tenga una responsabilidad o tarea asignada le da un sentido de pertenencia, causando que se involucren más en el resultado del proyecto al ver que su trabajo tiene resultados e influye en el cumplimiento de metas. Si no se les asignan roles, cada persona trabajará de manera desinteresada e individual, lo que influirá directamente en la productividad, de ahí que es importante que cuando alguien realiza un buen trabajo, se le reconozca.

Delegar tareas o asignar responsabilidades no es simplemente dividir el trabajo por igual entre todos los colaboradores, se necesitan tomar en cuenta sus habilidades, aptitudes y la dificultad de la tarea, para que estos puedan desempeñarse de manera eficiente y que se obtengan los resultados deseados con la menor cantidad de errores.

Modelo Belbin



Fuente: Asana. (2021a). Roles del equipo: 9 tipos de roles para crear un equipo bien equilibrado. Recuperado de https://asana.com/es/resources/team-roles

El Dr. Meredith Belbin es un psicólogo y académico que se ha dedicado por años a estudiar cuál es la mejor manera de formar y gestionar equipos de alto desempeño, así como también descubrir por qué unos equipos tienen éxito y otros fracasan. Sus investigaciones lo llevaron a establecer que existen nueve estilos de comportamiento diferentes (o contribuciones) que las personas muestran en su lugar de trabajo.

Al identificar estos roles dentro de un equipo de trabajo, se asegura el utilizar las fortalezas y habilidades de cada uno de los colaboradores de la mejor manera posible y también de identificar y gestionar las debilidades para que estas no se conviertan en una desventaja importante para la empresa y se actúe a tiempo para combatirlas.

Los nueve roles del modelo que propone Belvín. (s.f.), son los siguientes:

1. **Investigador de recursos**
   Contribución: es extrovertido, entusiasta, comunicativo y **busca oportunidades para desarrollar contactos,** aunque puede llegar a ser demasiado optimista y perder interés con el paso del tiempo.

   Fortalezas: son comunicadores natos, tienen la capacidad de establecer contactos con otras personas rápidamente y generar colaboraciones útiles para el equipo de trabajo.

   Son extrovertidos y les gusta explorar nuevas ideas y oportunidades, siendo los capacitados para salir de su entorno y descubrir nuevas posibilidades que puedan servirle al equipo para desarrollar de una mejor manera su trabajo. Sin un investigador de recursos, el equipo corre el riesgo de estancarse y mirar solo hacia sí mismo y perder información importante del mercado.

   Debilidades potenciales: este rol es motivado por la innovación y el entusiasmo, pero, así como su entusiasmo puede crecer, también puede desvanecerse rápidamente. Al ser un rol muy dinámico, llegan a saltar de un proyecto a otro olvidándose del anterior y dejando a los otros miembros del equipo lidiando con las consecuencias, lo que puede causar inconvenientes. Es necesario que otros miembros del equipo examinen las ideas propuestas por los investigadores de recursos, ya que no examinan suficientemente los detalles e ideas que presentan.

Asimismo, debido a su personalidad, puede que quienes tengan este rol sean demasiado expresivos, lo que significa que no le dan el tiempo suficiente a los demás miembros del equipo de expresarse como quisieran.

Debilidades no negociables: a pesar de que los investigadores de recursos buscan pasar a otros proyectos que sean interesantes o retadores, esto no debe ser nunca a expensas del cliente, ya que, de hacerlo, le deja de dar continuidad o el seguimiento necesario del trabajo que se está realizando.

Cómo gestionarlos: es aceptable que se les permita entusiasmarse y debatir con otras personas cuando hay una nueva posibilidad que le haya llamado la atención, sin embargo, debido a su carácter, no se les deben de pedir muchos detalles o que investiguen a profundidad sobre un tema, pues pueden llegar a estancarse y perder tiempo.

Compatibilidad con otros roles del equipo y ambiente de trabajo: es probable que los investigadores de recursos se lleven bien con los demás miembros del equipo debido a su personalidad. No obstante, es necesario que siempre haya una persona que les ayude a darle seguimiento a los detalles de las ideas que propongan o investiguen. Asimismo, para este rol es fundamental trabajar con otras personas, ya que prosperan en ambientes dinámicos y acelerados, de lo contrario, suelen abrumarse y estancarse si trabajan en solitario.

2. **Cohesionador**

Contribución: es cooperador, perceptivo y diplomático con el objetivo de **promover la armonía y unidad dentro del equipo.** Escucha e impide los enfrentamientos, aunque puede llegar a ser indeciso en situaciones cruciales o llegar a querer evitar las confrontaciones.

Fortalezas: son los miembros más serviciales, ayudan a mantener la atmósfera positiva y son sensibles a las cuestiones emocionales de los demás, tomando en cuenta el impacto que tienen en la forma de trabajar del equipo. Los cohesionadores son expertos en responder a las personas y reaccionar de la mejor manera posible a las situaciones que requieran diplomacia y sensibilidad.

Son buenos escuchando y muy competentes en la comunicación interna, siendo versátiles, dispuestos a ayudar, empáticos y afables, lo cual los hace ser apreciados por todos los demás miembros del equipo. Puede que su influencia en el equipo no sea muy visible, pero cuando llegan a faltar, su ausencia es evidente.

Debilidades potenciales: es un rol al que no le gusta el conflicto, principalmente si son interpersonales, por lo que tratan de evitarlos. Si bien esto puede ser una cualidad valiosa, también es necesario que dentro de un equipo haya debate y se hable sobre los problemas. Asimismo, no son buenos tomadores de decisiones, ya que dudan ante las situaciones cruciales o difíciles, lo que puede resultar molesto para los otros miembros del equipo.

No es bueno que haya demasiados cohesionadores, ya que esto puede causar que el trabajo se realice de una manera más lenta y con resultados poco favorables.

Debilidades no negociables: si bien es aceptable que eviten algunos conflictos, es fundamental que no eludan absolutamente todos los problemas o situaciones que impliquen presión.

Cómo gestionarlos: aprovechar su capacidad para apoyar a los demás es una buena recomendación, en virtud de que se asegura que no se pasen por alto los sentimientos de los demás miembros del equipo. Por otro lado, es importante no subestimarlos, suponiendo que estarán de acuerdo con todo lo que se diga u obligarlos a tomar decisiones importantes solos.

Compatibilidad con otros roles del equipo y ambiente laboral: es un rol que puede trabajar bien bajo el mando de cualquier otro rol, sin embargo, resultan ser más valiosos para los impulsores o coordinadores (roles que se verán más adelante) para ayudarles a resolver conflictos. Además, los cohesionadores necesitan trabajar en un ambiente positivo y empático donde puedan apoyar a los demás, ya sean clientes o colegas.

3. **Coordinador**

Contribución: se caracteriza por ser maduro, seguro de sí mismo, con facilidad de identificar el talento, **aclarando metas y delegando eficazmente.** Asimismo, sabe **combinar los esfuerzos del equipo para promover y gestionar el talento.** Por otro lado, este rol puede llegar a ser percibido como manipulador si es que delega en exceso y se autoasigna pocas tareas.

Fortalezas: tienen la capacidad de identificar y utilizar los talentos de cada individuo de la mejor manera posible, con el fin de delegar el trabajo y que estos den lo mejor de sí mismos en beneficio del equipo y la empresa. Generalmente los coordinadores son buenos facilitando reuniones y asegurando que todas las cuestiones importantes se tomen en cuenta, al igual que se facilite la comunicación y las contribuciones de los demás miembros.

Debilidades potenciales: debido a sus habilidades de poder influenciar a otros, hay casos en los que los coordinadores crean una atmosfera negativa por medio de enredos e intrigas con el objetivo de lograr un beneficio personal.

Este rol es totalmente competente delegando tareas, lo que puede causar que lo hagan con la intención de realizar las menos actividades posibles, dejando que otros miembros del equipo hagan el trabajo que les debería de tocar a ellos, esto puede causar resentimiento y frustración por parte de los otros miembros del equipo. Para evitar esto, los coordinadores deben reconocer y desarrollar su talento sin tratar de competir con los demás, distinguiendo los logros como parte de todo el equipo y no solo los suyos.

Debilidades no negociables: es inaceptable que se atribuyan como propio un logro de todo el equipo.

Cómo gestionarlos: se les debe dar la oportunidad de sacar lo mejor de los demás y evitar quitarles autoridad por medios ocultos o a sus espaldas.

Compatibilidad con otros roles del equipo y ambiente laboral: los colaboradores pueden trabajar bien para un rol como cerebro o impulsor (más adelante se explicará en qué consisten), sin embargo, si no se les da la autonomía suficiente, pueden tener tensiones al querer por completo el control del mando. Por otro lado, este rol requiere de un entorno colaborativo en el que tengan responsabilidades y puedan ejercer cierto nivel de autonomía y control.

4. **Cerebro**

Contribución: este rol es creativo, imaginativo y libre pensador; es la principal fuente de innovación e ideas para el equipo, lo que sirve para resolver problemas difíciles. Sin embargo, puede llegar a ignorar los incidentes y no comunicarse tan bien como debería.

Fortalezas: debido a su creatividad, este rol es el miembro del equipo con mayor probabilidad de aportar ideas nuevas y sugerencias. Es por esto por lo que los cerebros pueden abordar problemas complejos de maneras nuevas e interesantes, ya que tienen capacidad para el pensamiento lateral, pero es necesario que se les de espacio y tiempo para pensar y generar ideas.

No siempre son aceptados o apreciados en organizaciones muy estructuradas o cuadradas, dado que pueden causar alteraciones y cambiar la forma de hacer las cosas, sin embargo, son esenciales al aportar las ideas que pueden conducir al éxito.

Debilidades potenciales: es un miembro del equipo que puede parecer distante e inmerso en su propio mundo, al igual que tener dificultades para comunicarse, pues muchas veces no todos ven las cosas de la misma manera que él.

Asimismo, debido a su carácter y forma de pensar, pueden ser radicales y carentes de practicidad, además de que pueden llegar a centrarse en ideas que les interesan solo a ellos y no necesariamente a todo el equipo. Por ello, es necesario que alguien más evalúe sus ideas y las ponga en práctica, lo que no siempre es sencillo porque generalmente no toman de buena manera las críticas o ideas de los demás. Por lo anterior, es importante que dentro de un equipo no haya muchos cerebros, ya que generalmente no trabajan bien entre sí.

Debilidades no negociables: quienes tienen este rol tienden a apropiarse de sus ideas, por lo que es importante no permitirles hacerse cargo del proceso de su realización.

Cómo gestionarlos: es necesario que se les dé tiempo y espacio para su creatividad, al igual que no imponerles demasiadas restricciones o ser demasiado críticos antes de que hayan tenido oportunidad de explorar su idea.

Compatibilidad con otros roles del equipo y ambiente laboral: quienes mejor dirigen a los cerebro son los coordinadores, ya que pueden ayudarles a mantener sus ideas en línea con las necesidades y a revisarlas para transformarlas en acciones prácticas. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, se les debe dar su espacio y tiempo para pensar y no someterlos a cuestiones muy burocráticas o estructuras restrictivas

5. **Monitor evaluador**

Contribución: caracterizado por ser serio, perspicaz y estratega, es quien se encarga de analizar ideas, sugerencias y evaluar su viabilidad. En ocasiones puede carecer de iniciativa o habilidad para inspirar a otros, al igual que ser excesivamente crítico.

Fortalezas: su perfil es perfecto para analizar problemas y evaluar ideas, por lo que su relación con el cerebro del equipo es importante. Son expertos en reflexionar los pros y contras de una situación, así como tomar decisiones de manera lógica en lugar de dejarse llevar por el entusiasmo o sentimientos personales.

Disfrutan del debate y les ayuda tener tiempo para tomar decisiones importantes. Cuanto más complejo sea el proceso de toma de decisiones, mayor importancia tiene este rol en un equipo.

Debilidades potenciales: debido a que no se dejan llevar por las emociones, pueden ser percibidos como aburridos, al igual que su imparcialidad puede tomarse como falta de energía. A la hora de dar sus críticas, pueden carecer de tacto al demeritar ideas que no les parezcan o no sean válidas, lo que puede causar una disminución de la moral del equipo.

Suelen tomar demasiado tiempo para dar una opinión, criticar o tomar una decisión, esto puede resultar desesperante para los demás miembros al querer actuar de manera rápida.

Debilidades no negociables: a pesar de que son quienes realizan críticas y evalúan las ideas propuestas, es inaceptable que actúen o respondan con cinismo, sin lógica o sustento.

Cómo gestionarlos: para aprovechar este rol al máximo, es indispensable que a la persona se le motive a expresar sus emociones y preocupaciones, además de que es vital abstenerse de presionarlos para que tomen una decisión forzada. Por otro lado, es necesario que no se les obligue a que opinen con connotaciones emocionales y optimismo.

Compatibilidad con otros roles del equipo y ambiente laboral: los coordinadores son quienes mejor dirigen a los monitores evaluadores al tener que consultarlos en los momentos más importantes de un proyecto. Evita que se relacionen con otras personas que igual sean monitores evaluadores, ya que su relación muy probablemente se base únicamente en debatir, lo que puede resultar en un conflicto con sus compañeros o que se trabaje de manera más lenta.

6. **Especialista**

Contribución: es entregado, independiente, con conocimiento profundo sobre un tema en particular y **aporta cualidades específicas al equipo.** Puede contribuir solo en áreas muy limitadas.

Fortalezas: generalmente son esenciales para el funcionamiento exitoso de un equipo, ya que están al día de los últimos desarrollos del campo en el que se encuentran y mantienen estándares profesionales altos. Están dispuestos a asistir a capacitaciones en su área temática.

Debilidades potenciales: se les dificulta tener una visión más amplia de lo que se hace, debido a que se enfocan en cuestiones muy técnicas o específicas, esto puede causar que se aíslen de los demás miembros del equipo, generando una visión distorsionada de la función y propósito del equipo. Por lo mismo que son personas muy instruidas en su ámbito, pueden informar en exceso y explicar un tema con tecnicismos que pueden resultar difíciles o complicados de entender.

Debilidades no negociables: no debe de ignorar o restar importancia a los factores que se encuentran fuera de su área o experticia.

Cómo gestionarlos: se debe de demostrar el valor que tienen sus contribuciones, evitando descuidar o subestimar su área o permitir que se aíslen de los demás miembros del equipo.

Compatibilidad con otros roles del equipo y ambiente laboral: los especialistas pueden trabajar muy bien con un coordinador, cohesionador o implementador que valore sus conocimientos y los sepa integrar al trabajo de otras áreas. Asimismo, un especialista puede trabajar en conjunto con otros especialistas, pues tienen valores y gustos en común. Su espacio de trabajo debe de ser un lugar tranquilo que les permita concentrarse en su tema a profundidad y sin distracciones, el trabajar en conjunto con otras personas de su rubro puede beneficiarles.

7. **Impulsor**

Contribución: es retador, dinámico y trabaja bien bajo presión, además de que es el **responsable de desafiar y empujar al equipo hacia adelante para que se logren las metas y objetivos.** Puede llegar a ofender los sentimientos de los demás al ser considerado agresivo por su afán de conseguir las cosas.

Fortalezas: caracterizados por ser personas dinámicas, motivadas, con mucha energía y una alta necesidad de conseguir logros. Les gusta y motiva liderar y empujar a otros a la acción. Crecen bajo presión y son muy acertados en lo que respecta a gestionar cambios y ejercer influencia directiva o grupal, guiando a los equipos hacia los objetivos y metas. También son buenos para abordar la inercia e intervenir cuando el equipo se está alejando de sus objetivos.

Debilidades potenciales: debido a que su mayor motivo es alcanzar las metas, pueden ignorar los sentimientos de los demás. Por su carácter, tienden a formar parte de conflictos o discusiones con sus demás compañeros. Asimismo, sus emociones ante el fracaso o decepción son muy fuertes debido a su compromiso con el éxito del equipo, por lo que esto puede generar conflictos o reacciones no moderadas. Por lo anterior, es necesario que quienes tengan este rol estén plenamente conscientes de sus áreas de autoridad.

Debilidades no negociables: debido a su posición y a que esta da cabida a que haya muchos malentendidos y conflictos, el impulsor no deberá guardar rencor a sus demás compañeros de trabajo, sino que es necesario que exista una reconciliación para que no afecte el ambiente laboral.

Cómo gestionarlos: para que puedan realizar sus tareas, es necesario que se mantenga un enfoque realista y orientado a objetivos, estableciendo lo que se quiere y puede lograr, al igual que fechas límite para la entrega de resultados.

Compatibilidad con otros roles del equipo y ambiente laboral: quien mejor podría dirigir a un impulsor es un coordinador, ya que es capaz de canalizar su energía, al igual que los monitores evaluadores al ayudarles a pensar antes de actuar y darles una perspectiva neutral de la situación. Quienes están en este rol les gusta trabajar en un equipo donde se trabaje a un ritmo acelerado, donde no haya ambigüedades en el liderazgo y que exista responsabilidad de los resultados que se produzcan.

8. **Implementador**

Contribución: es quien **transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo** que debe hacerse. Al ser práctico, de confianza y eficiente, es quien realiza planes, sumarios y tareas a realizar para llevarlas a cabo.

Fortalezas: son trabajadores prácticos que convierten las ideas en planes de trabajo para alcanzar las metas de manera sistemática y metódica, garantizando la máxima eficiencia. Son ideales para la realización de tareas rutinarias debido a su disciplina y por su lealtad a la organización o empresa en la que trabajan.

Debilidades potenciales: debido a que son muy metódicos, una vez que un plan se ha puesto en marcha, es difícil que acepten nuevas sugerencias o cambios, más si estos van a repercutir en la productividad y eficiencia del equipo. Por lo anterior, se les considera rígidos e inflexibles.

Debilidades no negociables: no debe permitirse que su deseo o afán por seguir un orden o método obstruya los cambios que puedan surgir a lo largo de un proyecto, ya que, de ser así, el equipo puede estancarse y no cumplir los objetivos.

Cómo gestionarlos: la mejor manera de aprovechar sus habilidades es asignarles responsabilidades relacionadas a organizar cosas y delegarles de una manera en la que no deje cuestiones ambiguas. Sin embargo, hay que evitar pedirles que prueben ideas nuevas o vagas, al igual que asignarles tareas que no estén bien descritas o que sean confusas.

Compatibilidad con otros roles del equipo y ambiente laboral: trabajan bien con los impulsores o cerebros, quienes apreciarán su enfoque a las actividades, productividad y capacidad de traducir las tareas en planes de acción. A este rol le gusta saber qué les espera en su día laboral, por lo que necesitan de un ambiente organizado, estructurado y con tareas que incluyan trabajo rutinario.

9. **Finalizador**

Contribución: es quien **busca los errores, pule y perfecciona,** asegurando que no se pasen por alto detalles importantes. Sin embargo, en ocasiones puede llevar su perfeccionismo al extremo, lo que le impide delegar y hace que se preocupe excesivamente.

Fortalezas: son perfectos para trabajar en áreas de corrección de pruebas, verificación de cifras o calidad, ya que buscan alcanzar los estándares más altos posibles y tienen la habilidad de concentrarse a profundidad.

Debilidades potenciales: se enfocan en pulir el trabajo más que terminarlo, además de que puede que no cumplan con los plazos establecidos al importarles más hacer las cosas bien que a tiempo. Asimismo, es un rol que generalmente sufre de ansiedad por la carga de trabajo a la que se compromete, lo cual perjudica su desempeño y el del equipo.

Debilidades no negociables: si bien a los finalizadores se les conoce por su perseverancia y motivación por encontrar errores y detalles pequeños, no debe permitirse que esto se vuelva una obsesión.

Cómo gestionarlos: para que se desempeñen de la mejor manera, es necesario que se establezcan sus prioridades para que puedan manejar su carga de trabajo.

Compatibilidad con otros roles del equipo y ambiente laboral: trabajan bien con los investigadores de recursos, impulsores o cerebros, al serles de ayuda para afianzar detalles. Por otro lado, no se desenvuelven bien con roles en los que se valoran más las emociones y la innovación por encima de los detalles. Los finalizadores se desarrollan mejor en ambientes donde se propicie la concentración y tiempo.

Existen diferentes modelos y técnicas para crear y dividir el trabajo en equipo, sin embargo, el modelo establecido por Belbin es uno de los más usados a nivel mundial, aplicado por empresas como Alibaba Group, Xerox, Fujifilm, etc. Saber identificar las habilidades y el carácter de los miembros de tu equipo ayudará a establecer qué tipo de rol es el más adecuado para ellos, y, así, alcanzar con mayor facilidad las metas que se establezcan.

Puede parecer que asignar tareas y establecer roles es algo sencillo y que no toma mucho tiempo, sin embargo, la realidad es que es más complicado de lo que parece. Si bien las tareas se podrían dividir de manera, esto muy probablemente ocasionará que no se aprovechen al máximo las habilidades y aptitudes de cada miembro del equipo, lo que provocará que no se logren las metas deseadas.

Existen diferentes formas en las que se pueden asignar o definir las tareas y roles que hará cada miembro del equipo. Dichas formas pueden ser modificadas para que se adapten a las necesidades y características del proyecto en el que se está trabajando.

Cambiar por Asana. (2021b), la empresa dedicada a mejorar la productividad y organización de los empleados de Facebook, define cuatro técnicas eficaces que sirven para poder establecer y asignar roles o responsabilidades en el ambiente laboral, las cuales son las siguientes:

1. **Determinar lo que debe hacerse:** en ocasiones puede que tengas que trabajar en un proyecto que ya ha iniciado o que te hayan incluido como responsable sin saber realmente qué actividades se están realizando o el avance que tiene dicho proyecto, así que para poder establecer correctamente la manera en la que se debe actuar e identificar las tareas que deben de ser delegadas, es necesario que te hagas las siguientes preguntas:

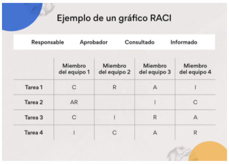
    - ¿Los proyectos anteriores se finalizaron con éxito?
    - Si no es así, ¿qué se podría haber hecho mejor?
    - ¿Qué tareas aún tiene pendientes el equipo?
    - ¿Qué tareas realiza cada miembro del equipo a diario?
    - ¿Estas tareas forman parte de la descripción del puesto de cada persona?

    El contestar estas preguntas ayudará a identificar qué tareas se tienen que realizar y si es necesario asignárselas a otras personas al adecuarse más a su perfil. Asimismo, te ayudará a distinguir si los esfuerzos que se han estado haciendo hasta el momento han tenido frutos o si es necesario que se cambien para que haya un mayor desarrollo.

2. **Identificar las brechas que hay en las responsabilidades:** tanto en un proyecto como en un rol pueden existir brechas que, en ciertas ocasiones, se dan involuntariamente al no estar bien definidas o claramente descritas las actividades de un puesto o rol. Identificarlas ayuda a realinear al equipo y a que se pueda cumplir con las actividades y responsabilidades que le corresponden a cada miembro, así como también a que no se sobrecargue a una sola persona con actividades que no le corresponden. Para esto es necesario que se definan de manera clara las actividades de cada rol e identificar si las tareas que realiza cada miembro en la actualidad coinciden con el objetivo de su puesto o responsabilidad.

3. **Especificar los roles con una matriz RACI:** esta matriz es una excelente herramienta y aliada para cualquier gerente, líder o responsable de equipo, ya que ayuda a definir los roles de cada miembro y a establecer las actividades que realizarán. El acrónimo significa **"Responsable"** (R), que es la persona que realiza el trabajo (solo debe haber una por cada actividad o tarea establecida), todos deben tener conocimiento de quién es esta persona, pues es a quien acuden en caso de tener una duda o novedad; **"Aprobador"** (A), es el responsable de aprobar el trabajo; **"Consultado"** (C), quien da su opinión sobre el trabajo; e **"Informado"** (I), es quien debe estar al tanto del progreso de la tarea y del resultado, pero no da su opinión a lo largo de este.

    Un ejemplo de matriz RACI es el siguiente:



Ejemplo de un gráfico RACI

Responsable Aprobador Consultado Informado

	Miembro del equipo 1	Miembro del equipo 2	Miembro del equipo 3	Miembro del equipo 4
Tarea 1	C	R	A	I
Tarea 2	AR		I	C
Tarea 3	C	I	R	A
Tarea 4	I	C	A	R

Fuente: Asana. (2021b). 4 técnicas eficaces para definir roles y responsabilidades.
Recuperado de https://asana.com/es/resources/roles-and-responsibilities

Solo puede haber una persona responsable (R) por tarea para que no haya confusiones. Solo una persona puede ser quien apruebe (A) la tarea, la cual puede también ser la responsable (AR). Es importante limitar la cantidad de personas que se dedicarán a informar (I), ya que al haber demasiadas, puede que el proyecto se vuelva innecesariamente complejo.

La matriz de RACI se utiliza usualmente para definir y esclarecer las expectativas que se tienen de cada miembro del equipo en tareas específicas.

4. **Comentarios de los miembros del equipo:** como se ha mencionado anteriormente, el que los miembros del equipo estén de acuerdo con las tareas que se les han asignado es fundamental para el buen desarrollo de las actividades, por lo que se recomienda que una vez que se haya realizado la matriz RACI (de ser aplicable), se pida la opinión de los demás colaboradores. Esto fomenta el compromiso y crea una dinámica de equipo saludable en el lugar de trabajo. Lo anterior se puede realizar por medio de juntas grupales, individuales, mixtas o encuestas anónimas.

Cierre

La administración de un equipo y la asignación de tareas y roles no es algo sencillo, no solo es entender y comprender las tareas que se necesitan realizar, sino que, además, se deben de tomar en cuenta las habilidades duras y blandas de los trabajadores para poder asignarles una actividad que puedan realizar de manera eficaz y que les resulte complaciente al estar alineada con sus intereses y aptitudes.

Existen diferentes métodos y tácticas para hacerlo, pero el modelo Belbin es uno de los más utilizados y famosos, debido a que especifica de manera detallada el carácter y comportamiento que usualmente tienen las personas en el ambiente laboral y cómo su personalidad y carácter se puede adecuar y aprovechar para realizar ciertas tareas. Recuerda que estos roles, al igual que las tácticas presentes a lo largo de este tema, pueden ser modificadas y adaptadas de acuerdo con las necesidades y especificaciones de cada rol.

Referencias bibliográficas

- Asana. (2021a). *Roles del equipo: 9 tipos de roles para crear un equipo bien equilibrado*. Recuperado de https://asana.com/es/resources/team-roles
- Asana. (2021b). *4 técnicas eficaces para definir roles y responsabilidades*. Recuperado de https://asana.com/es/resources/roles-and-responsibilities
- Belbin. (s.f.). *Roles de Equipo Belbin*. Recuperado de https://www.belbin.es/roles-de-equipo/
- Drew. (2020). *Equipos de trabajo: la importancia de asignar un responsable*. Recuperado de https://blog.wearedrew.co/equipos-de-trabajo-la-importancia-de-asignar-un-responsable
- Gutiérrez, P. (2018). *Nuestro rol en el trabajo y la importancia de tener claro lo que debemos hacer*. Recuperado de https://www.ucsc.cl/comunicacion-interna/nuestro-rol-en-el-trabajo-y-la-importancia-de-tener-claro-lo-que-debemos-hacer/

Checkpoint

- Comprender el impacto que tiene la asignación de roles y tareas en la productividad de un equipo de trabajo.
- Distinguir y clasificar los nueve roles del modelo de Belbin.
- Identificar y comprender las cuatro técnicas que pueden usarse para establecer roles y papeles dentro del ámbito laboral.
- Entender y ejemplificar la matriz RACI.

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.