

Tema 2. Roles y papeles en el equipo

Introducción



Cuando se tiene la primera experiencia de trabajo, muchas cosas pueden llamar la atención. Un caso que ejemplifica esto es cuando los postulantes tienen miedo de entregar su papelería en dirección, es decir, cada vez que alguien debe llevar un papel, una autorización, un visto bueno (VoBo) o cualquier documento a la dirección de operaciones, las personas sienten temor hacia la asistente del director.

Por ello, cuidan el horario, la forma de entrega, la elaboración del documento, e inclusive la forma de comunicarse con esa persona. Parece extraño que a la asistente le rehúyan, pero al interactuar con ella se ven en exceso formales, mientras que con el director el trato es diametralmente diferente.

Esta situación suele ser cotidiana, es decir, alguien asume un rol de autoridad porque su puesto le permite manejar de manera discrecional un tramo del proceso de comunicación vertical, aun cuando formalmente no tenga funciones directivas.

Se podría suponer que el puesto de una persona define el rol que jugará en la organización y en el equipo de trabajo. Sin embargo, pocas veces ocurre así. A menudo, el organigrama formal no corresponde con la organización real del trabajo, debido a que los procesos de trabajo se han vuelto complejos y dinámicos, por lo que es difícil plasmar en un organigrama (y de manera definitiva) los diferentes roles y actividades que cada miembro del equipo debe realizar.

En este tema aprenderás algunos conceptos e ideas relacionadas con los **roles y papeles** que cotidianamente se deben asumir para trabajar de manera complementaria y colaborativa. Se revisará **qué es un rol**, cómo se identifican **los diferentes roles en un equipo**, cuáles son **fundamentales para el logro de metas** y cuáles pueden ser una amenaza.

Explicación

Roles y papeles en el equipo



El concepto de "rol" se refiere al papel o a la función que una persona desempeña en un contexto determinado. Un rol se define como un conjunto de acciones que se esperan de una persona en actividades relacionadas con otros individuos (Davis, 2002).

En el caso de los equipos, los roles de sus integrantes permiten identificar las tareas y responsabilidades de cada uno para el logro de las metas compartidas. Asimismo, a veces los roles se otorgan de manera natural como producto de la dinámica interna en el equipo. Se trata de roles que se adoptan de manera **inconsciente**, y se van estableciendo como parte de la cultura del equipo. No obstante, en otras ocasiones existe una estructura en donde se identifica claramente el rol y la persona debe adaptarse al mismo.

En otras palabras, existen **roles formales e informales**. Para el líder de un equipo es importante conocer ambas dinámicas, de tal forma que pueda influir en cada rol que desempeñan los miembros de un equipo de manera positiva.



Fuente: Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Robbins y Judge (2017) mencionan que los seres humanos deben interpretar varios roles diferentes tanto en el trabajo como fuera de este. Nuestras percepciones del rol determinan las ideas que tenemos de los comportamientos que son adecuados y de las expectativas de nuestros grupos.

Cuando una persona ocupa un puesto determinado, el equipo usualmente tiene un **rol esperado** de ese puesto y de esa persona. Sin embargo, la existencia de un puesto no necesariamente es consistente con el rol que juega la persona, sobre todo porque cada situación demanda ejercer roles y papeles diferentes. Por ejemplo, en ocasiones una persona asume formalmente el puesto de jefe de un equipo, pero existe alguien que por antigüedad tiene un rol de liderazgo informal que lo sobrepasa. Entonces, si ambos juegan juntos, es decir, el líder formal e informal, no hay problema. Pero si no, la situación puede volverse caótica en diferentes sentidos.

Otro tipo de rol es el **rol percibido**, que es el que la persona supone debe asumir en la dinámica grupal. Este rol no solo está determinado por el puesto y la interacción grupal, sino también por la personalidad y el historial del ocupante. Ejemplo de ello puede ser una persona con mucha experiencia que llega a ocupar un puesto en un equipo por su historial laboral y su alto nivel de experiencia, en comparación con sus compañeros, por lo que simplemente supone que su rol es ser el mentor del equipo.

Al igual que el ejemplo previo, si todos juegan juntos no habrá ningún problema. Pero, si esto no sucede, las consecuencias podrían ser caóticas en muchos sentidos.

Por último, encontramos el **rol representado**. Se refiere a que, independientemente de la estructura formal, existen situaciones en donde cada uno reacciona de manera diferente. De esa manera, a partir de sus acciones, cada uno se define a sí mismo.



Por ejemplo, hay personas que dentro de un equipo suelen resolver todos los problemas y obstáculos que se presentan en el día a día, por lo que su rol es de solucionador. Asimismo, encontramos personas que suelen vincular al equipo con personas o elementos externos, debido a su alto capital relacional, por lo que toman el rol de vinculator.

Stewart, Manz y Sims (2005) señalan que los roles crean un patrón de relaciones que influye no solo en cómo actúa cada miembro del equipo, sino también en cómo tratan a los demás. Tener claridad respecto a los diferentes roles que cada integrante tiene en el equipo puede ayudarte a identificar cómo ocurren las dinámicas de trabajo. Por lo tanto, en caso de no ser adecuadas, se hacen los ajustes necesarios para lograr cambios en la dinámica del equipo y, por supuesto, en los resultados.

Identificar los roles

Hay factores que influyen de forma significativa al estudiar y analizar los roles de un equipo de trabajo. La combinación de estos factores genera que la asignación natural de estos se presente de diferentes formas, por lo que al tener claridad de esta dinámica podemos gestionarlos de manera positiva para el cumplimiento de los objetivos del equipo.

A continuación, se presentan algunos factores importantes a considerar:

- **El tamaño del equipo:** dependiendo del tamaño del equipo será más fácil o complejo identificar con claridad los roles que cada integrante juega, así como el efecto del rol en la dinámica grupal. Un equipo pequeño permite tener mayor claridad de los roles asignados entre los miembros, así como para saber si están impactando de manera positiva o negativa.

En este caso, es más fácil también gestionarlos y buscar que la influencia sea positiva para el equipo. Sin embargo, en los equipos grandes se puede perder claridad de quién hace qué, y cómo influye en la dinámica grupal. Por ejemplo, en un equipo grande, un líder negativo informal puede dañar la dinámica grupal, por lo que puede tomar más tiempo identificar quién es esa persona, las razones de porqué influye así y cómo podemos neutralizar su efecto.

- **El perfil de los integrantes:** los roles tienen relación con las características de los miembros del equipo, por lo que de alguna manera alguien introvertido tenderá a jugar un rol que no demande mucha exposición ni relación y probablemente tenga un rol más basado en una actividad más analítica, independiente y sin mucha interacción.
- **La permanencia que tienen integrados como equipo:** en medida que los equipos llevan más tiempo conviviendo, los roles son aceptados de manera natural, se reconocen y se avalan entre ellos. Por lo tanto, para una mayor duración como equipo, los roles son más un impulsor que un motivo de conflicto.

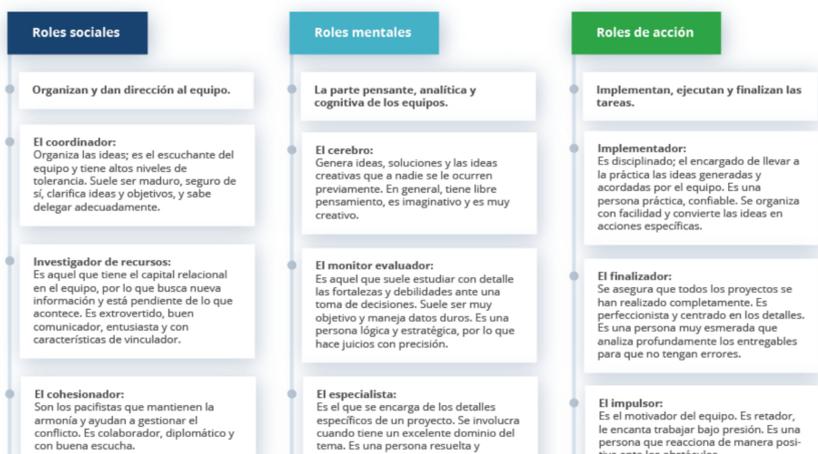
Tener en cuenta estos factores al momento de identificar los distintos roles del equipo generará una relación, comportamiento y contribuciones que irán otorgando un rol determinado a cada integrante del equipo.

En la década de los ochenta fueron publicados los estudios realizados por el doctor Meredith Belbin, los cuales fueron realizados a lo largo de 10 años aproximadamente. La investigación consistió en el análisis de tres juegos de simulación de negocios (Estrada, 2013).

Al respecto, se encontró que las personas se podrían agrupar en tres categorías, de acuerdo con los roles que desempeñan en un equipo:

1. **Sociales:** serán aquellos que tengan a cargo la cohesión, la integración y la coordinación del equipo con el entorno exterior.
2. **Mentales:** son aquellos que tienen los referentes cognitivos para hacer una tarea que lleve al cumplimiento de un objetivo, por lo que cuentan con conocimientos, pensamiento crítico, creatividad e innovación.
3. **De acción:** son aquellos que ejecutan y concluyen. Son los encargados de concretar una tarea específica.

En cada categoría hay diferentes roles, por lo que se identifican nueve roles específicos:



Fuente: Belbin, M. (s.f.). *Roles de Equipo Belbin*. Recuperado de <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>

El equilibrio entre los roles genera una mejor dinámica y el logro de objetivos, esto debido a que la complementariedad es la base de los equipos colaborativos y de alto desempeño. Esto significa que, para disminuir la competencia y la rivalidad, hay que sumar fortalezas, compartir aprendizajes, mantener la motivación y complementar, por lo que cada uno debe asumir diferentes roles a lo largo de un proyecto.



No es necesario tener un equipo de nueve personas especialistas para suponer que solo así tendremos un equipo equilibrado. Un líder funcional logra que cada uno asuma el rol que se necesita de acuerdo con sus perfiles personales y con lo que se requiera en el momento preciso. Por consiguiente, un miembro valioso es el que conoce sus fortalezas, las comparte con su equipo y aprende de los otros en aquellos aspectos en donde no suele ser el mejor.

Para que un equipo tenga equilibrio no se debe perder de vista que podemos encontrar roles para fortalecer, así como roles negativos que pueden entorpecer la dinámica grupal. Asimismo, existen roles en un equipo de trabajo positivos y negativos, por lo que su libre desarrollo puede ser una amenaza o una habilidad (Coworkingfy, 2020).

Algunos roles son indispensables para que el equipo funcione, por ejemplo



Fuente: Coworkingfy. (2020). *Roles en un equipo de trabajo. Qué son, tipos y cómo asignarlos*. Recuperado de <https://coworkingfy.com/roles-en-un-equipo-de-trabajo/>

Por su parte, a los **roles negativos** hay que tenerlos identificados para neutralizar sus efectos en el resto del equipo e impedir que se conviertan en sabotadores. Entre los roles negativos se encuentran los siguientes:

El protagonista: es narcisista y quiere ser el centro de toda la atención; suele robarse las ideas, y la opinión de otros no le importa. No acepta críticas, por lo que la relación con otros está basada en humillar y menospreciar el punto de vista diferente al de este rol.



El pasivo: es una persona negativa que desmotiva fácilmente al resto del equipo. Nunca muestran interés por lo que se está realizando en el equipo; su nivel de compromiso es muy bajo.

El obstructor: es aquel que siempre evade su responsabilidad y busca a quien cargar sus propios errores. Centran su atención en temas y detalles que no tienen relevancia, pero es una forma de distraer la atención.

El indagador de errores: es aquel que gran parte de su tiempo lo invierte en observar y señalar los errores de otros. Suelen tener actitudes pasivo-agresivas, no les gusta el éxito de otros, y les gusta demeritar los logros del equipo.

El logro de resultados depende del equilibrio entre estos roles. Recuerda que un equipo exitoso no es solo el que logra las metas, sino aquel que se mantiene fortalecido y en donde cada uno de sus integrantes logra el bienestar personal.

Cierre

Los roles y papeles en el equipo tienen la importancia de una maquinaria de reloj, es decir, en medida que cada pieza está en su lugar, lograrán la precisión en los resultados, así como una serie de beneficios individuales, grupales y organizacionales.

No obstante, cuando el rol es discrepante con el puesto, se genera confusión en un clima organizacional malo, a su vez que los supuestos compartidos en la cultura se convierten en un legado que obstaculiza el desarrollo, la innovación y el crecimiento de los equipos.



Al realizar una adecuada gestión de roles, la comunicación fluye de manera efectiva, el sentido de pertenencia al equipo se enaltece, el liderazgo es más fácil de ejercer y la maquinaria del reloj trabaja de manera puntual.

Es momento de reflexionar respecto a tus equipos de trabajo:

- ¿Hay claridad en los roles?
- ¿Existe coherencia entre el rol y el puesto?
- ¿Soy un miembro valioso para mi equipo u ocasionalmente asumo roles negativos?
- ¿Estamos logrando las metas colectivas?
- ¿Falta liderazgo, motivación, organización o resolver conflictos?
- ¿Nos mantenemos unidos como equipo y nos hacemos fuertes en cada proyecto?
- ¿Estamos contentos en formar parte de este equipo de trabajo?
- ¿Qué rol asumes en tus equipos de trabajo?

Es importante recalcar que permitirá llevar de perspectiva, compartir tus fortalezas, aprender de los demás, y asumir el rol que hace falta en esa circunstancia precisa, te dará un espacio al equipo a un nuevo nivel.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender la importancia de los roles en un equipo de trabajo.
- Identificar los tipos de roles que existen en un equipo.
- Analizar el equilibrio entre los roles para lograr mejores resultados.
- Identificar los roles positivos y negativos que asumes en tus equipos de trabajo.

Referencias

- Belbin, M. (s.f.). *Origen de la metodología Belbin*. Recuperado de <https://www.belbin.es/origen-la-metodologia-belbin/>
- Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de http://www.cca.org.mx/apoyos/ap076/imprimibles/te1_m1.pdf
- Estrada, E. (2013). Influencia de los roles de equipo en las actividades del desarrollador de Software. *Revista electrónica de computación, informática biomédica y electrónica* (1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5122/512251560002.pdf>
- Stewart, G., Manz, Ch., y Sims, H. (2015). *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. México: Limusa.
- Coworkingfy. (2020). *Roles en un equipo de trabajo. Qué son, tipos y cómo asignarlos*. Recuperado de <https://coworkingfy.com/roles-en-un-equipo-de-trabajo/>

Lecturas o videos requeridos

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegar a sus términos y condiciones.

Lecturas

- Infografías. (2017). *El mundo profesional es un juego de tronos*. España: ESIC. Recuperado de <https://www.esic.edu/saladeprensa/prensa/noticia/el-mundo-profesional-es-un-juego-de-tronos>

Videos

- Barbara Briceño. (2016, 30 de mayo). *Roles de un Equipo de Trabajo* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0M7TfJ86eo>
- César Piqueras. (2019, 25 de octubre). *Los 9 roles de Belbin* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=N8387Wjn2x4>

Audio

- Liderazgo 3.0. (2021, 12 de abril). *14 funciones de los equipos* [Audio podcast]. Recuperado de <https://open.spotify.com/episode/7mX8qYvHrs4pkK293t8Rb?si=e5d7c78344094ef8>