

### Quién hace qué.

Cuántas veces se habrá preguntado usted **si una determinada actividad que realiza realmente es su responsabilidad o bien la de un compañero de trabajo**. Seguramente ha tenido la sensación de que le han pedido que lleve a cabo trabajos totalmente diferentes para los que fue contratado. También existirán objetivos que usted no pueda lograr porque existe alguien que no hace lo que tiene que hacer.

Es muy probable que usted y sus colaboradores hayan experimentado algunos de los problemas mencionados anteriormente. Problemas, o **situaciones por resolver que le impiden la realización eficaz de su tarea principal**. Esto sucede porque un equipo se forma siempre alrededor de una tarea que requiere el esfuerzo de varias personas, pero cada uno de ustedes tiene diferentes competencias profesionales y diferentes formas de percibir y resolver los problemas. Esto hace necesario que **los miembros comprendan claramente cuál es su rol individual y que estén de acuerdo en ello**. Los problemas que se plantearon son la consecuencia de esta **falta de claridad y de acuerdos**.

Los roles establecen **quién o qué persona** debe hacer cierta tarea, así como cuándo y dónde debe ser realizada. Estamos ligados unos con otros a través de relaciones de roles.

Puede que esté pensando que lo único que se debe hacer es volver a leerse la descripción de puesto de trabajo (*job description*) de su organización. Pero **raramente proporcionan estas descripciones de puestos toda la información que usted necesita saber** de quién hace qué situaciones complejas de equipo.

La razón es para que esto suceda son:

1. **Las descripciones de trabajo formales tienden a ser muy generales**. Por ejemplo es responsable de desarrollar nuevos procedimientos de control interno. Es responsable del desarrollo de nuevos mercados, etc.
2. **Frecuentemente las descripciones de puestos formales se convierten en obsoletas**. Ya no tienen nada que ver con la persona y el puesto después de cierto lapso.

3. Lo más importante, sin embargo, es el hecho de que la descripción de puestos formales raramente específica como una persona debe en el momento actual satisfacer sus responsabilidades generales. En la descripción de puesto formal puede decir: *“era responsable de la coordinación con los demás supervisores de producción”*. Cada miembro individual del equipo sin embargo, deben tender a su manera como él y los otros miembros deben funcionar en las situaciones normales de cada día, cumpliendo con las responsabilidades de su papel particular.

Estas interpretaciones individuales de cada miembro tiene con respecto a su rol en la empresa y con los demás, se le llama expectativa de roles.

### **Una red de expectativas.**

Suponga que por un momento 4 personas, debido a la interdependencia de sus trabajos, se reúnen en equipo. Cada miembro del equipo tiene sus propias expectativas de lo que cada uno piensa que tiene que hacer, pero además está sujeto a una compleja red expectativas con respecto a cada una de las otras personas con las que tiene que colaborar. Además, las otras 3 personas tienen un grupo de expectativas sobre lo que piensan que usted debe hacer.

Esta complejidad de ninguna manera puede ser ignorada. Si ustedes son un equipo, por definición, cada uno de ustedes es el centro de una red compleja de expectativas de roles.

Para mejorar eficazmente esta complejidad de roles, usted necesita:

1. Comunicar claramente qué es lo que usted espera de los demás. Bastantes conflictos aparentes van a desaparecer como consecuencia de esta aclaración.
2. Debe identificar cuáles son las expectativas que están en conflicto.
3. Disponer de los mecanismos para afrontar las expectativas que están en conflicto.

*“El primer paso crítico para poder manejar de forma efectiva esta complejidad, es asegurarse de que cada persona ha comprendido claramente las expectativas múltiples”.*

### Claridad de roles.

Habrà **claridad de roles** cuando cada uno de los miembros del equipo tenga una comprensión perfectamente clara de sus expectativas con respecto a los demás. Si esta condición no se cumple, entonces puede hablarse de ambigüedad de roles. Existen distintas formas de experimentar, como miembro de un equipo, lo nocivo de la ambigüedad de roles se dispara a continuación

- I. Los miembros del equipo no están seguros de lo que deben de hacer.
- II. Los miembros del equipo no están seguros de lo que los demás piensan que ellos deben de hacer.
- III. Los miembros del equipo no están seguros de lo que ellos piensan sobre lo que han de hacer los demás.

Estos casos descritos tienen un peligro latente ya que la ambigüedad se puede confrontar de manera directa y, entonces, una cantidad valiosa de tiempo y energía se perderá en:

- ☀ Tratar de imaginar respuestas a las preguntas planteadas por la poca claridad de los roles.
- ☀ Tratar de corregir las equivocaciones, basándose en supuestos sobre los roles que no han sido entendidos por los demás.

### Mensajes de roll.

A través de los mensajes de roll generamos información sobre las expectativas. Para ello, los miembros del equipo se mandaràn mensajes escritos entre sí donde se describen las expectativas de los roles que tienen. Se le debe pedir a cada uno que llene el siguiente formulario para enviárselo a cada uno de los miembros del equipo

**A: Destinatario.**

**De: Remitente.**

**Con el fin de ayudarme a especificar el por qué necesito que usted:**

1. haga más frecuentemente (especificar el qué....)
2. haga en la misma medida que hasta ahora (especificar el qué...)
3. haga en menor medida (especificar el que ...)

Puede que resulte más útiles, los mensajes deben ser lo más específicos posibles y contener dos elementos principales:

1. Qué cosas usted necesita que la otra persona haga en mayor medida, que otras cosas necesita usted que se hagan en menor medida y por último, cuáles son las cosas que debe continuar haciendo como hasta este momento.
2. Por qué necesita usted que la otra persona lo haga de determinada manera. Como la llevará a usted realizar su parte en el trabajo en equipo.

### **Conflicto de roles: Afrontando lo inevitable.**

En muchos casos, el aclarar las expectativas de los roles podrá solucionar una gran cantidad de problemas actuales que tienen su origen en la ambigüedad. En otros casos, sin embargo, esto servirá para definir claramente los conflictos causados por el desacuerdo con esas expectativas atribuidas, cosa que debe ser solucionada si se quiere que el equipo funcione con eficacia.

El simple hecho de que los demás comprendan las expectativas de usted con respecto a ellos o sea la claridad de roles, no quiere decir que ellos acepten esas expectativas como parte de su trabajo. El conflicto de roles o sea el conflicto de expectativas y la necesidad de reducir los conflictos forman parte de la vida normal cotidiana de todo equipo. Usted debe esperar que estos conflictos aparezcan.

### **Resolución de ambigüedades y conflictos por medio de la negociación de roles.**

Para resolver los problemas de conflicto y ambigüedad de roles se utiliza la denominada negociación de roles.

La negociación de roles es el proceso mediante el cual se implica o involucra a todas las personas con determinados problemas de roles, comparte viendo la información unos con otros respecto a lo que cada uno necesita de los demás para hacer su trabajo y sobre qué tipo de ayuda pueden ofrecerse entre sí en la realización de las variadas demandas que se hacen a los demás. El resultado de esta comunicación es una especie de contrato entre las partes negociadoras que especifica las responsabilidades asociadas al rol de cada uno. Esta negociación para la consecución de un funcionamiento de equipo más competitivo y eficiente, es la esencia de la negociación de roles.

Pasos clave en el proceso de negociación de roles.

1. **Generación de expectativas de roles.** Es la generación de la información más válida para compartir las mutuas expectativas remitiendo los mensajes de rol.
2. **Identificación de los conflictos y ambigüedad de roles.** Aquí se examinan las expectativas y se identifican los problemas; ambigüedades de roles y conflictos de roles.
3. **Generación de soluciones alternativas y negociación.** Es una sesión de regateo para la solución de problemas con el fin de hallar la mejor alternativa, es decir, una solución realista y aceptable para todas las partes.
4. **Implementación del contrato de roles.** Es la formulación de un acuerdo entre las partes, que especifique las expectativas con respecto a las que hay un acuerdo. Se incluye un acuerdo para evaluar el buen funcionamiento, haciendo constar una fecha para la revisión del acuerdo.

### **El poder en la empresa y cómo entenderlo.**

El poder es la potestad de hacer algo. En las empresas, el poder se ejerce de muchas formas. Una de ellas es una aproximación para ver quién ostenta el poder en empresa, y para ello tendremos que observar el organigrama. Sin embargo no nos dice mucho respecto a quién en realidad ostenta el poder, cómo se reparte, como son las relaciones, quién infringiría a quién, etc., es decir, la estructura informal, la cual nos dará más información sobre las personas que tienen poder en la empresa.

Anthony Jay, en su libro “La dirección de empresas y Maquiavelo”, nos dice, entre otras cosas, que existen dos formas de gobernar las empresas:

- ☀ **Un Príncipe con un conjunto de servidores a quienes otorga poder para gobernar con su permiso.**
- ☀ **Un Príncipe y Barones que tienen poder por la antigüedad de la sangre y no por la concesión del príncipe, estos a su vez tiene servidores propios de los reconocen como señores y les tienen afecto.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Para dar un ejemplo estuvieron los gobiernos Turco y Franco. El Turco estuvo gobernado por un solo Señor y en cada Departamento se enviaban administradores que se cambiaban cuando se creía conveniente. En el Gobierno Franco existía un Señor con un cuerpo de Señores de reconocido prestigio y con sus propias prerrogativas, sus servidores les aceptan y reconocen estos derechos, los cuales no se les puede quitar con facilidad y sin problemas.

En todas las organizaciones podemos observar estos dos tipos de Gobierno. En algunas multinacionales, tipo Turco, en las cuales la rotación de los directores generales locales está pactada a unos cuantos años, normalmente de cuatro a cinco años, y después, según los resultados obtenidos, se les manda a otro país.

Para Maquiavelo es muy difícil llegar a la cúspide mediante la fuerza o mediante intrigas, pero en el momento en que se llegue es muy difícil mantenerse en ella.

La organización o empresa tipo “Turca” puede pasar a ser Franca cuando un directivo fuerte y carismático es excluido es sustituido por una débil y con poco carisma. Entonces los barones se volverán fuertes y tomarán el poder.

Las empresas multinacionales europeas en las que los barones están representados por Directores de Área muy fuertes y potentes, con gran cantidad de prebendas, y donde Directivo General se limita a ejercer relaciones públicas con el Consejo de administración y Prensa.

Según Maquiavelo, en estos casos es más fácil llegar a la cúspide, que la representan, los Barones o Directores Divisionales, pero también es más fácil caer debido a las constantes intrigas de los “Barones” entre ellos mismos.

Una **fuerza de poder en las organizaciones es la información** y, en estos momentos, estamos ante cambios muy importantes en este sentido. Las organizaciones actuales aprenden, con lo cual el conocimiento se reparte entre muchas personas, y ya no es privativo de un solo individuo o grupo de individuos los que manejan toda la información. Sin embargo, aún que las organizaciones se vayan encaminando hacia la distribución del poder mediante la información, siempre existirá el conocimiento del conocimiento, y quien lo autoriza por lo maneja, por lo que, en consecuencia, el poder siempre tendrá que ser tomado en cuenta.

El Poder también proviene de la relación. Los países de América Latina somos más proclives a identificar el poder con relación. Por ejemplo:

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- **Relación familiar.** Los primos, cuñados, hermanos, etc. del director general están o pueden estar en la organización. Es lo que se conoce como nepotismo.
- **Relación de amistad.** Desde pequeño se conocen, fueron al colegio juntos, uno de ellos es el director general y quiere trabajar con gente de confianza conocida.
- **Relación social.** Se conocieron con el directivo en algún club deportivo y les gusta mantener esta amistad.
- **Relación histórica.** Desde el principio empezaron empresa juntos con el director general, se conocen todas las fuerzas y debilidades. Mantienen un buen nivel de relación, saben cuándo hay que presionar y cuando aflojar el paso.
- **Relación profesional.** El jefe principal en su comienzo en todos los órdenes de uno inferior, y por razones distintas se invirtieron los papeles y el que fue su jefe ahora es empleado del director general, pero la relación profesional continua.

Como puede observarse, existe un complejo sistema de relaciones entre diferentes miembros de la organización. El poder teóricamente los ostenta el director general, pero toma muchos matices y formas.

Una de las claves consiste en detectar quién o quiénes ostentan el poder. A veces, es muy evidente, pero tras resulta muy complicado, por lo que es útil hacerse algunas preguntas como las siguientes:

- ☀ **¿Cuáles son las órdenes que nunca se cambian?**
- ☀ **¿Quién parece que tiene más prebendas, gana más dinero, etc.?**
- ☀ **¿Quién determina los criterios con que son evaluadas las ideas?**
- ☀ **¿Quiénes se tienen respeto mutuo?**
- ☀ **¿Quién se sale siempre con la suya?**
- ☀ **¿De dónde salen las nuevas ideas?**
- ☀ **¿De quién son las opiniones que permanecen?**
- ☀ **¿Quién acaba imponiéndose en las reuniones y todos lo respetan?**

Aunque no hay una garantía de acertar, lo que sí es seguro es, que usted deberá “caminar” con cuidado para no colocarse en el lugar inadecuado, el momento inadecuado, y con las personas inadecuadas.

Existen ciertos principios para mantenerse y subir en una organización:

1. **Asuma siempre en forma personal la máxima responsabilidad.**
2. **Recuerde que la habilidad que usted tenga en determinada actividad, no es un baluarte para su defensa, sino solo una barrera para su ascenso.**
3. **Busque siempre la prueba inquietante, sobre lo que puede ir bien, mal o peor, y guárdela para cuando sea necesario.**
4. **Aprenda elogiar (no a halagar), callar, admirar, aprender y preguntar de forma fácil.**
5. **Pase la mayor parte del tiempo entre los miembros del grupo más poderoso de la organización, pero no se haga notar excesivamente.**
6. **Gánese a la oposición, o por lo menos, logre que sea neutral en temas de su interés. No organice su propio “ejército privado” para luchar contra ella.**
7. **La acción siempre será más apreciada que los hechos.**
8. **Busque la visión global. Encuentre su “telescopio” para ver los problemas, lo cual, es mejor que utilizar un “microscopio”.**
9. **Sea cauto con sus éxitos y con sus fracasos, debe saber y “conocer en qué momento es necesario ser malo”.**