



La coordinación, los roles y las situaciones de equipo

BLOQUE 5

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

¿Tu equipo sabe trabajar junto... o solo trabaja al mismo tiempo?

Bienvenido al Bloque 5

El paso decisivo

Después de aprender a observar lo que ocurre dentro del equipo, damos un paso más: entender cómo se organiza internamente ese trabajo conjunto.

Un equipo de alto rendimiento necesita más que buena intención.
Necesita encaje.

En este bloque veremos

- Por qué los roles son esenciales para la claridad interna
- Cómo la coordinación convierte aportaciones individuales en resultado colectivo
- Cómo las situaciones del equipo exigen formas distintas de colaborar
- Qué señales indican que el encaje funciona bien o mal

¿Qué aprenderás en este bloque?

1

Roles con sentido

Entender qué función cumplen los roles y cómo aportan claridad sin generar rigidez innecesaria.

2

Coordinación real

Comprender que coordinar va mucho más allá de repartir tareas: es armonizar tiempos, decisiones y esfuerzos.

3

Diversidad útil

Descubrir cómo la diversidad de competencias impulsa el rendimiento cuando está bien orientada al objetivo.

4

Adaptación situacional

Reconocer que cada momento del equipo exige ajustes distintos en la manera de coordinarse y colaborar.

📄 Pregunta guía: ¿Qué te genera más problemas hoy: roles poco claros o coordinación insuficiente?



¿Por qué este bloque es importante?

«El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos.» — Michael Jordan

Muchos equipos fallan no porque sus miembros carezcan de talento, sino porque no saben encajar bien sus aportaciones ni adaptarse a las situaciones que viven. El rendimiento colectivo depende mucho de ese ajuste interno: estructura adecuada, buena coordinación y competencias diversas al servicio del objetivo común.

📄 **Pregunta guía:** ¿Cuántos problemas de tu equipo vienen de mal encaje y no de falta de capacidad?

¿Qué entendemos por rol en un equipo?

Definición esencial

Un rol es la forma específica en la que una persona contribuye al objetivo común dentro de una estructura de trabajo compartido. No se reduce al puesto formal ni al cargo en el organigrama, aunque se relacione con ellos.

El rol incluye:

- Responsabilidades asumidas
- Expectativas del resto del equipo
- Tipo de aportación que se realiza
- Modo de relacionarse con los demás



Pregunta guía: ¿En tu equipo el rol real coincide con el rol formal?

Los roles dan claridad

Qué se espera

Las personas saben con precisión qué se espera de ellas y dónde deben asumir responsabilidad.

Cómo se conectan


Cada miembro comprende cómo su tarea se relaciona con la del resto y contribuye al resultado final.

Menos duplicidades

Se reducen las confusiones, omisiones y solapamientos que generan fricción y pérdida de energía.

Responsabilidad clara

Un equipo coordinado no deja al azar quién debe hacerse cargo de qué situación o tarea.

 Pregunta guía: ¿Cada persona de tu equipo sabe con claridad qué se espera de ella?

Roles claros, sin rigidez innecesaria

Claridad + Flexibilidad

Tener roles bien definidos no significa que cada persona deba encerrarse en una función estrecha e inamovible. El equipo maduro también aprende a complementar, apoyar y cubrir las necesidades del conjunto cuando la situación lo requiere.

La claridad de rol debe convivir con cierta flexibilidad inteligente. No se trata de que todos hagan de todo, sino de que nadie se quede paralizado esperando que "le corresponda" actuar.

📄 Pregunta guía: ¿Tu equipo combina bien claridad de funciones y ayuda mutua?

El equilibrio ideal

Límites claros para que cada uno sepa su responsabilidad.

Apertura suficiente para colaborar más allá del propio espacio cuando el equipo lo necesita.

Madurez para saber cuándo mantenerse en el rol y cuándo trascenderlo.

La estructura del equipo importa

Una de las funciones clave del líder es establecer una estructura adecuada para el equipo. Esa estructura no es solo el organigrama: incluye competencias, responsabilidades, formas de coordinarse, canales de comunicación y criterios de apoyo y seguimiento.

→ Sin estructura

Los roles se vuelven borrosos, la coordinación se debilita y el equipo pierde energía en ordenarse en vez de avanzar.

→ Con estructura pensada

El equipo tiene una base sólida sobre la que construir confianza, eficiencia y rendimiento sostenible.

📄 **Pregunta guía:** ¿Tu equipo tiene una estructura pensada o solo se ha ido formando por costumbre?



Cada rol debe aportar al objetivo común


El criterio fundamental

Un rol tiene sentido cuando su contribución se orienta claramente a la meta compartida. Si una función funciona bien en sí misma, pero desconectada del objetivo del equipo, deja de aportar valor conjunto.

Definir roles no consiste solo en repartir trabajo, sino en alinear aportaciones.

Lo que distingue un rol bien definido

- Tiene un propósito claro conectado a la meta del equipo
- Genera valor que otros roles solos no generarían
- Es reconocido como necesario por el resto del grupo
- Se revisa y ajusta cuando el objetivo cambia

 Pregunta guía: ¿Tu rol actual contribuye claramente al objetivo común del equipo?



La coordinación une los roles

Los roles, por sí solos, no garantizan nada. Lo que convierte varias aportaciones individuales en verdadero trabajo en equipo es la coordinación: la capacidad de armonizar tiempos, esfuerzos, decisiones, recursos e información para avanzar juntos hacia la meta. Sin coordinación, los roles se convierten en compartimentos aislados.

📄 Pregunta guía: ¿En tu equipo los roles se conectan bien o funcionan como islas?

Coordinar no es solo repartir tareas


Lo que se suele hacer

Asignar quién hace qué y después comprobar si lo ha hecho. Un acto puntual al inicio del proyecto.

Lo que es coordinar de verdad

Cuidar las interdependencias, asegurar que el conjunto avance con coherencia y ajustar el trabajo cuando cambian las circunstancias. Es una actividad continua.

La coordinación eficaz requiere presencia activa durante toda la ejecución, no solo al inicio. Detectar desajustes a tiempo, comunicar cambios y realinear esfuerzos son parte del trabajo directivo cotidiano.

 Pregunta guía: ¿Tu coordinación termina cuando repartes tareas o sigue durante la ejecución?

El director de orquesta: una metáfora poderosa



¿Qué hace el director?

El director no toca todos los instrumentos. Sin embargo, armoniza tiempos, entradas, intensidades y sentido del conjunto para que piezas diferentes produzcan una obra coherente y emocionante.

En los equipos sucede algo parecido: el coordinador hace que la diversidad suene bien junta. Su valor no está en saber hacer todo, sino en lograr que cada parte encaje en el momento y la medida adecuados.

- 📄 **Pregunta guía:** ¿Tu equipo suena como una orquesta o como varios instrumentos desajustados?

Coordinación de personas y recursos



Personas

Armonizar capacidades, disponibilidades y formas de trabajar de cada miembro del equipo.



Tiempos

Secuenciar tareas y entregas para que nada quede bloqueado por falta de sincronía.




Información

Garantizar que quien necesita datos los tiene a tiempo y en el formato adecuado para actuar.



Recursos

Asegurar la disponibilidad de apoyos materiales y herramientas en el momento necesario.

 Pregunta guía: ¿Qué falla más en tu coordinación: personas, tiempos, información o recursos?

Roles y competencias: un binomio clave


El principio esencial

Cada rol debe apoyarse en competencias adecuadas para la tarea que tiene encomendada. Aunque el líder cree las mejores condiciones, si las competencias no son suficientes, el rendimiento óptimo será difícil de alcanzar.

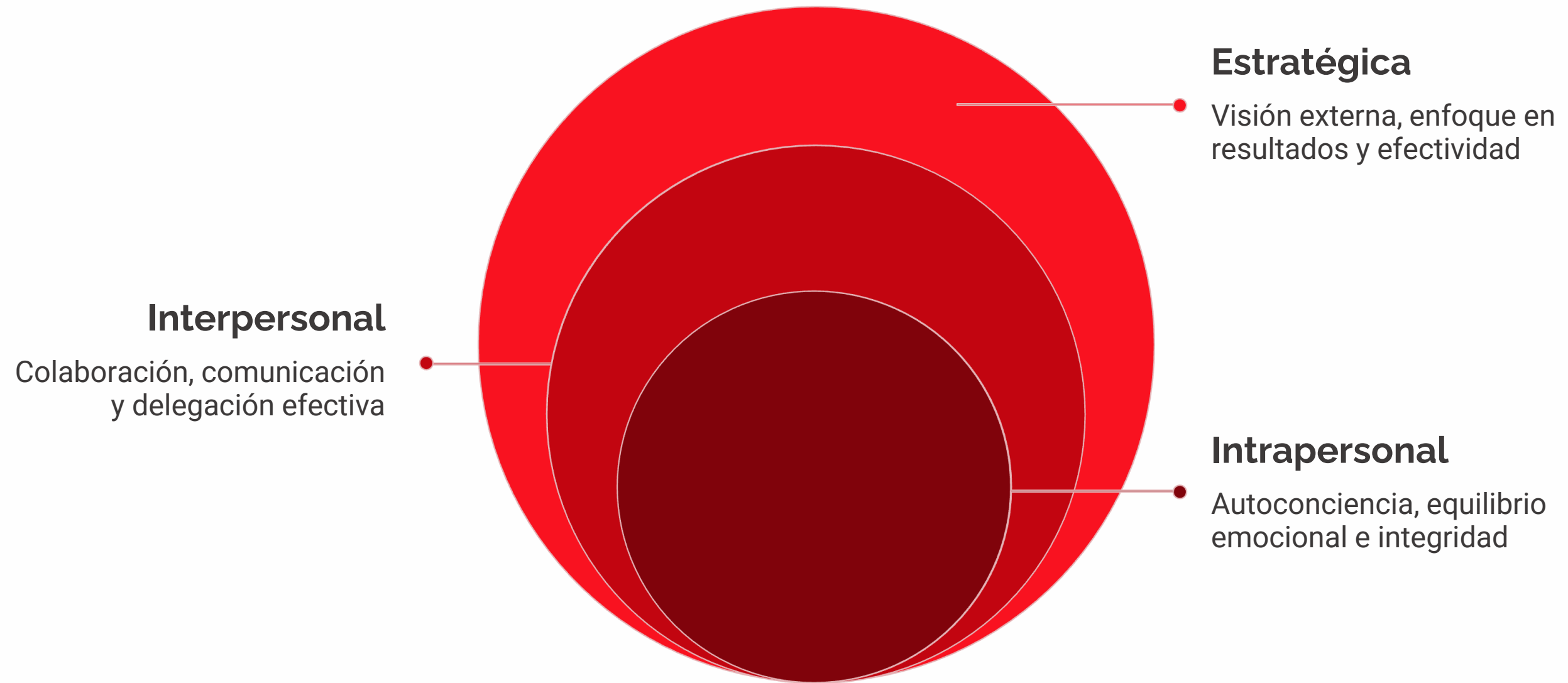
Asignar roles sin considerar las capacidades reales de cada persona es una de las fuentes más importantes de problemas en los equipos.

Preguntas que todo líder debe hacerse

- ¿Tiene esta persona las competencias que este rol requiere?
- ¿Hay brechas de competencia que estén lastrando el rendimiento?
- ¿Estoy desarrollando las capacidades necesarias para los retos futuros?
- ¿Los roles están asignados según fortalezas reales, no solo disponibilidad?

 Pregunta guía: ¿Los roles de tu equipo están bien ajustados a las competencias de cada persona?

Tres tipos de competencias en el equipo



Estas tres dimensiones de competencia se complementan y son todas necesarias para que un equipo funcione con solidez. Un profesional puede ser brillante en la dimensión estratégica y muy débil en la intrapersonal, y eso afectará inevitablemente a su rol y al conjunto.

Competencias estratégicas

¿Qué son?

Las competencias estratégicas tienen que ver con la eficacia externa del profesional: su capacidad de generar resultados visibles y medibles orientados al objetivo del equipo o la organización.

- Visión y orientación al logro
- Gestión eficiente de recursos
- Orientación al cliente o al usuario
- Negociación e influencia
- Construcción de redes y alianzas



Pregunta guía: ¿Qué roles de tu equipo requieren más fuerza estratégica?

Competencias interpersonales

Las competencias interpersonales son especialmente importantes en equipos porque determinan cómo se trabaja con otros. Alguien con gran capacidad técnica pero poca competencia relacional puede complicar el funcionamiento del conjunto.

Comunicar

Delegar

Gestionar conflictos

Acompañar

Cooperar

📄 En equipo, saber hacer no basta: también hay que saber colaborar.

Competencias intrapersonales

Las menos visibles, pero fundamentales

Estas competencias hacen a una persona más confiable y capaz de sostener bien su rol a lo largo del tiempo, especialmente bajo presión.

Un rol mal sostenido interiormente genera inseguridad en el equipo.

Competencias intrapersonales clave

- Autoconocimiento y autocrítica
- Autocontrol y gestión del estrés
- Gestión eficaz del tiempo propio
- Capacidad de aprendizaje continuo
- Integridad y coherencia personal
- Equilibrio emocional ante la adversidad

📄 Pregunta guía: ¿Qué competencia personal sostiene mejor o peor tu manera de trabajar en equipo?

Diversidad de roles: diversidad útil



La diversidad como activo

Un equipo se beneficia enormemente cuando reúne distintas experiencias, formaciones, perspectivas y competencias. Esa diversidad puede traducirse en roles complementarios que amplían soluciones, mejoran la comprensión del cliente y enriquecen la calidad de la respuesta.

La clave no es la diversidad por sí misma, sino su utilidad para la tarea concreta que el equipo tiene que realizar.

- ❑ **Pregunta guía: ¿La diversidad de tu equipo está al servicio de la tarea o genera más fricción que valor?**


No toda la diversidad es necesaria

Un punto clave

No toda diversidad aporta igual en cualquier situación. Según la tarea, unas diferencias serán muy valiosas y otras poco relevantes, o incluso problemáticas si complican la coordinación sin aportar beneficios claros.

La pregunta correcta

No es "¿somos diversos?" sino "¿nuestra diversidad está orientada a la tarea que tenemos que hacer?". Roles y diversidad deben pensarse siempre en función del objetivo concreto.

 Pregunta guía: ¿Qué diversidad necesita realmente tu equipo para hacer bien su trabajo?

Cuando los roles no están claros

Los problemas de rol suelen expresarse de formas muy reconocibles. Cuando el equipo gasta energía en ordenarse en vez de avanzar, la causa suele ser ambigüedad de roles:

**Tareas que nadie
asume**

**Duplicidades de
trabajo**

**Decisiones que
quedan en el aire**

**Conflictos por
invasión de funciones**

Dependencia excesiva del líder

Pregunta guía: ¿Qué confusión de roles aparece con más frecuencia en tu equipo?

Cuando los roles están demasiado cerrados

El peligro de la rigidez

También puede ocurrir lo contrario: roles tan rígidos que impiden ayudar, adaptarse o responder con agilidad a los cambios del entorno.

Cada persona protege su espacio, pero el equipo pierde flexibilidad y capacidad de respuesta.

Lo que necesita el alto rendimiento

El equipo de alto rendimiento necesita límites claros para que cada uno sepa su responsabilidad, pero sin barreras inútiles que impidan la ayuda mutua cuando el contexto lo exige.

«Individualmente somos una gota. Juntos, somos un océano.» —
Ryunosuke Satoro

📄 Pregunta guía: ¿Tu equipo peca más de ambigüedad o de rigidez?

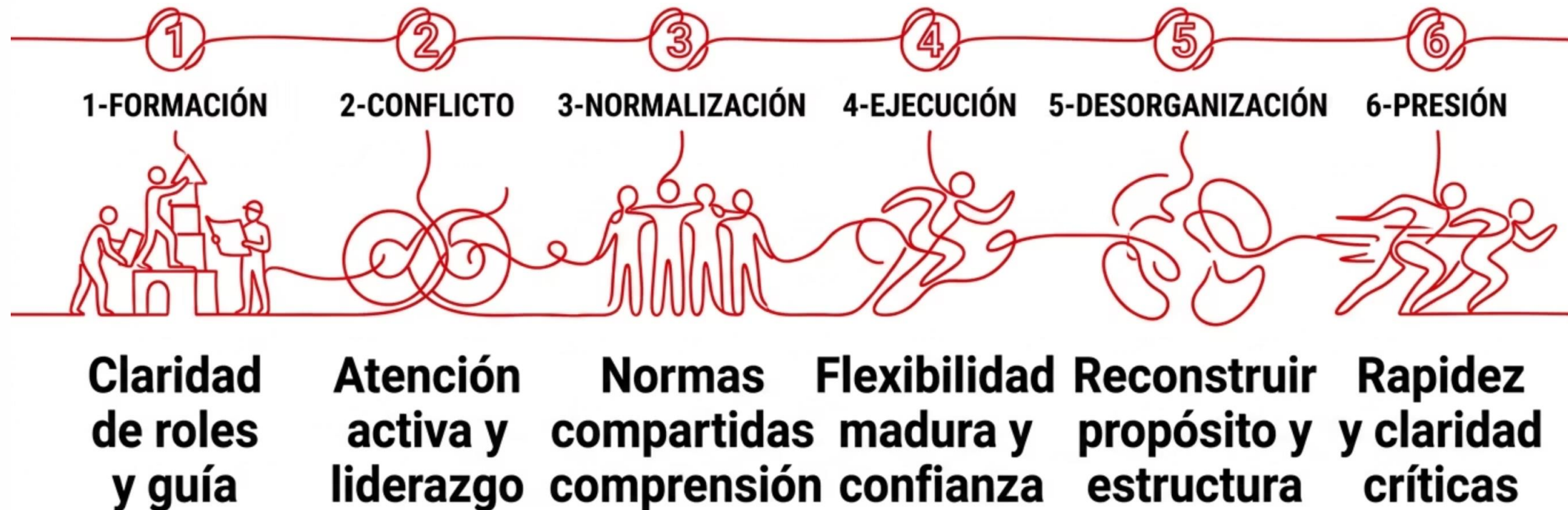
IDEA CENTRAL

Las situaciones cambian y el equipo también debe hacerlo

No todos los momentos del equipo exigen la misma forma de coordinación. Según cambien la fase de desarrollo, la presión de tiempo, la madurez del grupo o el nivel de conflicto, también deben ajustarse los roles y la manera de trabajar juntos. Un equipo maduro no coordina igual que uno que se está formando.

📄 Pregunta guía: ¿Tu equipo cambia su forma de coordinarse según la situación?

Las seis situaciones de equipo



Cada situación tiene sus propias necesidades de coordinación. Reconocerlas a tiempo permite actuar con más inteligencia y menos desgaste.

Situación 1: equipo en formación



¿Qué necesita?

Cuando un equipo se está formando, necesita más claridad: quién es quién, qué aporta cada persona, cuál es el objetivo común y cómo se va a trabajar juntos.

- Definir roles con mayor nitidez desde el principio
- Acompañar más de cerca la coordinación inicial
- No exigir autonomía plena demasiado pronto
- Crear espacios de conocimiento mutuo

Pregunta guía: ¿Das suficiente claridad al equipo cuando todavía se está formando?

Situación 2: equipo en conflicto


¿Qué ocurre?

Los roles se convierten en campo de disputa: quién decide, quién lidera, quién tiene autoridad y qué objetivos deben priorizarse.

No basta con insistir en que «cada uno haga lo suyo».

¿Qué necesita el líder?

- Observar si el desacuerdo es útil o está dañando las relaciones
- Distinguir conflicto de tarea de conflicto personal
- Mantener el foco en el objetivo común
- Prestar más atención activa a la coordinación
- Mediar antes de que el daño sea irreversible

 Pregunta guía: ¿Qué pasa con los roles de tu equipo cuando aparece el conflicto?

Situación 3: equipo en normalización

Cuando el equipo empieza a estabilizarse, emergen normas más claras, mayor sentido de pertenencia y mejor entendimiento mutuo. Los roles empiezan a funcionar con menos fricción porque existen acuerdos compartidos sobre cómo coordinarse.

Mejora la previsibilidad


Las personas saben qué esperar unas de otras.

Aumenta la cooperación

La colaboración fluye con menos esfuerzo consciente.

Se consolida la confianza

Las relaciones se fortalecen y el equipo gana cohesión.

 Pregunta guía: ¿Qué norma ayudó más a estabilizar la coordinación de tu equipo?



Situación 4: equipo en ejecución

La madurez en acción


En la fase de ejecución, el equipo trabaja con mayor intensidad y flexibilidad. Entiende mejor su estructura y confía más en sus miembros.

Los roles siguen existiendo, pero se usan de forma más madura: cada persona conoce su responsabilidad y también cuándo debe complementar a otra.

Esta es una señal inequívoca de madurez colectiva.

¿Cómo se reconoce?

- La coordinación ocurre de manera casi natural
- Se anticipan problemas antes de que ocurran
- Hay disposición espontánea a cubrirse mutuamente
- Las decisiones se toman con agilidad y claridad
- El foco permanece en el resultado, no en los procesos internos

 Pregunta guía: ¿Tu equipo ha alcanzado esa flexibilidad madura en la ejecución?

Situación 5: equipo desorganizado

El ciclo negativo

Algunos equipos entran en un ciclo de desorganización, paralización y desunión. Los roles dejan de orientar el trabajo común y empiezan a utilizarse para defender intereses individuales o evitar responsabilidad.

Lo que no funciona

Insistir en las tareas sin atender la causa raíz. Presionar más sin reconstruir el propósito y la estructura. Ignorar el deterioro esperando que se resuelva solo.

Lo que sí funciona

Recomponer el propósito compartido, clarificar de nuevo los roles y rediseñar la coordinación desde una base más sólida y consciente.

📄 Pregunta guía: ¿Tu equipo ha vivido momentos donde cada uno protegía lo suyo y el conjunto se perdía?


Situación 6: equipo bajo presión



Cuando el tiempo o el resultado aprietan

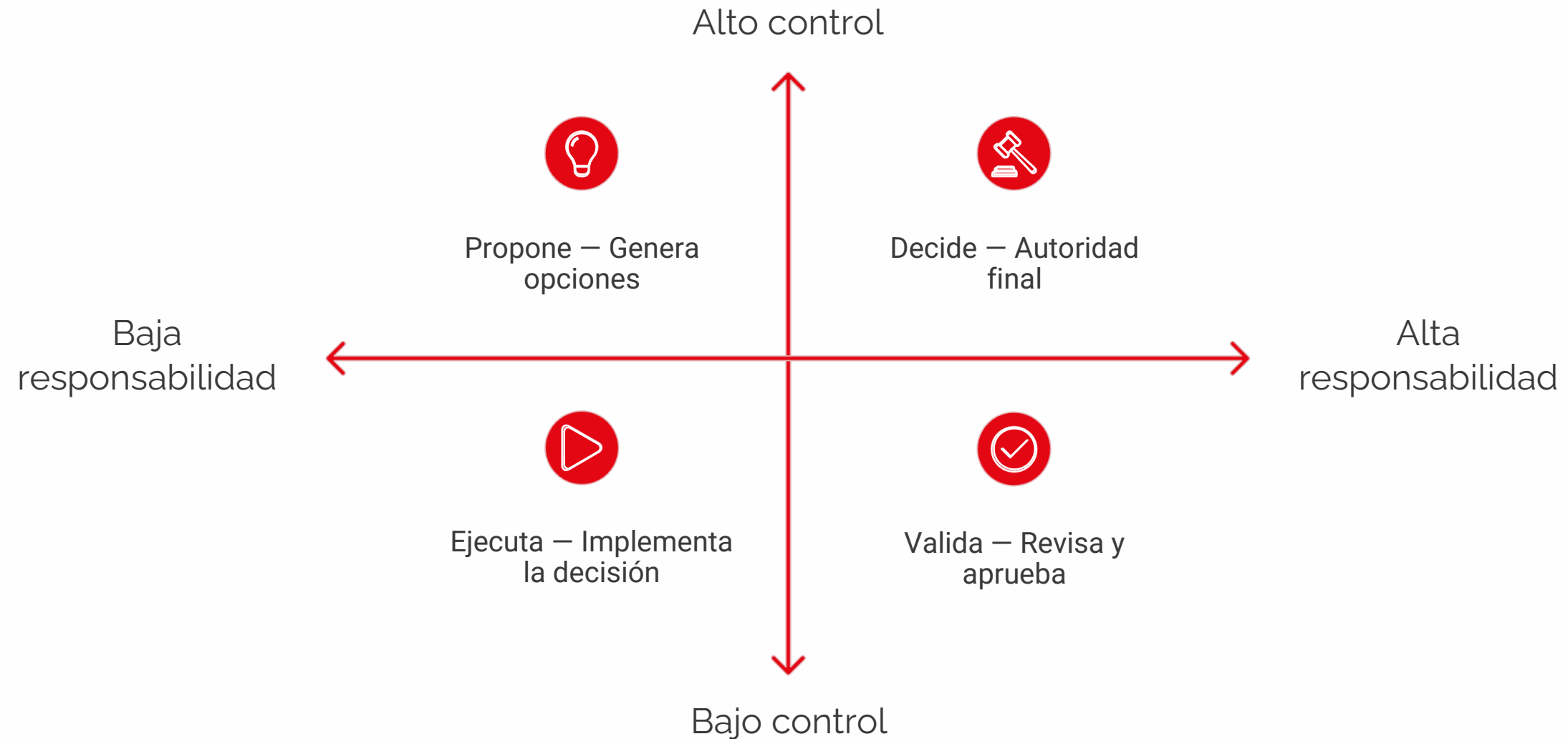
La presión de tiempo o de resultado cambia profundamente la dinámica del equipo. En situaciones exigentes, la claridad de roles y la rapidez de coordinación se vuelven aún más importantes que en condiciones normales.

Si el equipo llega a esa presión sin estructura previa, suelen multiplicarse errores, tensiones y malentendidos. La presión no crea los problemas: los revela.

 **Pregunta guía:** ¿Tu equipo se coordina mejor o peor cuando aumenta la presión?

¿Quién decide qué?

«Una de las mayores fuentes de confusión en un equipo es no tener claro quién tiene autoridad para tomar cada tipo de decisión.»



Cuando los niveles de decisión no están definidos, aparecen bloqueos, reuniones improductivas y la sensación permanente de que todo depende del jefe. La coordinación mejora notablemente cuando cada persona sabe exactamente qué decisiones puede tomar sola.

❏ Pregunta guía: ¿En tu equipo están claros los niveles de decisión?

La delegación como ajuste de roles

¿Qué es delegar bien?

Delegar bien significa asignar responsabilidad con claridad, dotar de marco y apoyo, y confiar genuinamente en que la otra persona puede asumir su parte.

No es quitarse trabajo de encima. Es hacer crecer al equipo.

Las dos formas de delegar

- Delegación pobre: crea dependencia o abandono, genera inseguridad y no desarrolla al otro
- Buena delegación: fortalece roles, aumenta la madurez del equipo y libera al líder para tareas de mayor valor

📄 Pregunta guía: ¿Delegas de forma que el otro crece o de forma que solo te quitas trabajo de encima?

La comunicación sostiene la coordinación

Sin comunicación, los roles no encajan bien y la coordinación se resiente. A menudo el directivo transmite mucho, pero escucha poco, y eso hace que pierda información clave para coordinar mejor. Un equipo coordinado necesita comunicación de ida y vuelta, no solo mensajes unilaterales descendentes.

Transmitir

Asegurarse de que los mensajes llegan con claridad y en el momento adecuado.

Escuchar

Recibir información real sobre cómo están funcionando los roles en la práctica.

Ajustar

Usar lo que se escucha para mejorar la coordinación antes de que aparezca el problema.

- 📄 **Pregunta guía:** ¿La comunicación de tu equipo sirve para ajustar roles y coordinar mejor?



Escuchar también es coordinar


La escucha activa como herramienta directiva

La escucha activa permite detectar bloqueos, necesidades, solapamientos, sobrecargas y oportunidades de mejora en la distribución del trabajo.

Cuando el líder escucha bien, comprende cómo están funcionando los roles en la práctica y puede ajustar antes de que aparezca un problema mayor.

Qué se puede detectar escuchando

- Personas que están sobrecargadas sin decirlo
- Tareas que se están duplicando sin saberlo
- Funciones que nadie siente como propias
- Tensiones que se están acumulando en silencio
- Ideas de mejora que no llegan al líder

 Pregunta guía: ¿Escuchas lo suficiente para entender cómo se está repartiendo realmente el trabajo?

Los roles también generan aprendizaje

El equipo como espacio de desarrollo

Un equipo no solo produce resultados; también desarrolla personas. El trabajo conjunto debe mejorar competencias y aumentar la capacidad futura de seguir colaborando con mayor eficacia.

Por eso, asignar y revisar roles no es solo una cuestión operativa, sino también formativa. Un rol bien asignado es una oportunidad de crecimiento profesional y personal.

- ❑ **Pregunta guía:** ¿Los roles en tu equipo ayudan a desarrollar talento o solo reparten carga?



Confiabilidad y rol

«La confianza llega a pie y se va a caballo.» — Proverbio español

Una persona no ocupa bien su rol solo por conocimiento técnico, sino también por confiabilidad. Cuando alguien cumple acuerdos, comunica a tiempo, gestiona bien su presión y actúa con integridad, el equipo puede apoyarse en esa persona con mayor seguridad.



Cumple acuerdos

Hace lo que dice que va a hacer, en el plazo acordado.



Comunica a tiempo

Anticipa problemas y comparte información relevante sin esperar a que le pregunten.



Actúa con integridad

Sus acciones son coherentes con sus valores y con el compromiso asumido con el equipo.

📄 Pregunta guía: ¿Qué hace que alguien sea verdaderamente confiable dentro de un equipo?



Coordinación y rendimiento sostenible


El rendimiento no debe medirse solo por el objetivo alcanzado, sino también por el aprendizaje generado y por la disposición futura a seguir colaborando. Una mala coordinación puede sacar una tarea adelante hoy, pero destruir la confianza y la cooperación para mañana.

Coordinación eficaz

Logra el resultado con calidad y en tiempo. Cumple el objetivo inmediato del equipo.

Coordinación sostenible

Mantiene la confianza y refuerza la colaboración. Mejora la capacidad del equipo a largo plazo.

 **Pregunta guía:** ¿La forma de coordinarse en tu equipo mejora o empeora la colaboración futura?

Señales de buen encaje de roles



Claridad de aportación

Cada persona entiende su contribución y la del resto.



Pocas duplicidades

El trabajo no se repite ni se deja sin hacer por falta de asignación.



Decisiones que fluyen

Los niveles de decisión están claros y se respetan con naturalidad.



Ayuda espontánea

La colaboración aparece cuando hace falta, sin tener que pedirla siempre.

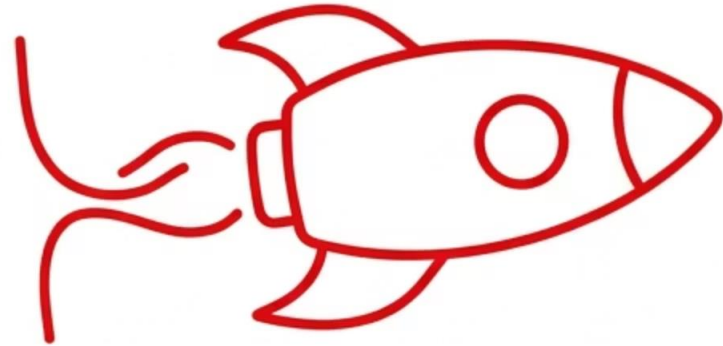


Agilidad ante el cambio

El equipo responde con rapidez a situaciones cambiantes sin desorganizarse.

📄 Cuando todo esto ocurre, el equipo transmite sensación de orden vivo. No hace falta perfección, pero sí coherencia visible.

Las tres dimensiones que hacen funcionar al equipo



Coordinación

conecta roles - cómo fluye el trabajo hacia la meta.



Lectura de situación

permite la adaptación - ajustando cómo trabajamos al contexto.



Roles

dan claridad - quién hace qué y por qué.

Cuando estas tres dimensiones funcionan juntas, el equipo gana claridad, flexibilidad y capacidad de respuesta. Cuando fallan, aparecen confusión, fricción y pérdida de rendimiento. No basta con trabajar duro: hay que trabajar bien coordinados.

IDEA CLAVE DEL BLOQUE

Los roles ordenan. La coordinación conecta. La situación indica cómo ajustar.

Estas tres dimensiones, cuando funcionan alineadas, convierten un grupo de personas capaces en un equipo verdaderamente eficaz. La pregunta no es si tu equipo tiene talento. La pregunta es si ese talento está bien encajado.

 Pregunta guía: ¿Qué necesita más tu equipo hoy: redefinir roles, mejorar la coordinación o adaptarse mejor a la situación?

Antes de cerrar: la gran lección



¿Qué convierte la diversidad en contribución?

Un equipo no mejora solo porque las personas son valiosas individualmente. Mejora cuando cada persona sabe qué aporta, cómo se conecta su trabajo con el resto y cómo adaptar esa aportación a distintas situaciones.

Coordinar bien es, en esencia, convertir diversidad en contribución orientada a un objetivo compartido.

«Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos.» — Ken Blanchard

Pregunta guía: ¿Tu equipo está aprovechando de verdad la diversidad de sus aportaciones?

Lo que nos llevamos de este bloque

1 **Un rol no es un cargo, es una aportación con sentido**

Va más allá del puesto formal: incluye responsabilidad, expectativas y modo de relacionarse con el equipo.

3 **Las situaciones exigen adaptación**

Un equipo en formación no necesita lo mismo que uno en ejecución. La inteligencia está en reconocer el momento y actuar en consecuencia.

2 **Coordinar es una actividad continua, no puntual**

Cuidar las interdependencias, ajustar ante los cambios y mantener el foco en el objetivo común es trabajo de todos los días.

4 **La diversidad solo aporta si está orientada a la tarea**

Diferencias de competencia, experiencia y perspectiva son un activo cuando se gestionan bien y un problema cuando no.



Próximo paso: Bloque 6

La comunicación en el equipo

Hasta aquí hemos trabajado cómo se articulan los roles, cómo se coordina el equipo y cómo cambian las necesidades según la situación. Pero toda esa estructura solo funciona de verdad si circula bien la información, si las personas saben escucharse y si los mensajes se convierten en comprensión y acción compartida.

Por eso el siguiente paso será el Bloque 6, dedicado a la comunicación en el equipo: la herramienta que hace que todo lo demás funcione.

📄 **Pregunta guía:** Si ya sabes repartir y coordinar funciones, ¿sabes también comunicar dentro del equipo de manera eficaz?



La coordinación, los roles y las situaciones de equipo

BLOQUE 5

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

¿Tu equipo sabe trabajar junto... o solo trabaja al mismo tiempo?