

## TEACHING NOTE: ¡La responsabilidad es del equipo!

### Conocimientos previos:

- Entender el rol e importancia de los grupos informales en las organizaciones.

### Objetivos:

- Entender los diferentes estilos de liderazgo.
- Analizar las diferencias entre líder y director.
- Debatir sobre la influencia del liderazgo en la dinámica del equipo.
- Entender la gestión del cambio.

### Planificación:

	Objetivos de aprendizaje	Duración (mins)
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar el estilo de liderazgo de Jean Deroo</li><li>• Analizar si el estilo de liderazgo de Jean Deroo era efectivo.</li></ul>	20
Diferencia entre líder y director	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debatir sobre las diferencias entre líder y director.</li><li>• Examinar si Jean Deroo fue un buen líder o un director.</li></ul>	40
Influencia del liderazgo en la dinámica del equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar la importancia del estilo de liderazgo y su influencia en la dinámica del equipo.</li><li>• Analizar la consecuencia de la ausencia de ambos aspectos.</li></ul>	20
Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entender cómo debería ser tratado el cambio en la organización.</li><li>• Examinar el rol de un líder en la gestión del cambio.</li></ul>	10

### Caso de análisis:

Antes de comentar el estilo de liderazgo de Jean Deroo es importante entender la diferencia entre líder y director. Líder es alguien que desafía el status quo, cuando cree que hay una oportunidad de mejorar. Tiene poder para influir en las personas. Identifica, claramente, qué debe hacerse. Tiene una visión a largo plazo. Y, sobre todo, piensa en **hacer las cosas bien (elegir)**.

Sin embargo, un director es alguien que es capaz de mantener el cambio que ha sido introducido en por el líder. Tiende a utilizar el poder por la posición que ocupa. Identifica cómo las cosas deberían ser hechas y por qué deberían hacerse

así. Tiene una visión de corto plazo. Y, sobre todo, piensa en **hacer las cosas bien hechas (realizar)**.

En este caso, el coordinador de todos los programas de máster, el catedrático Jean Deroo tuvo que realizar ambos roles, de líder y de director. Su función de líder se observa en el hecho de que la Facultad quiso mejorar su funcionamiento y ser reconocida en otros países como Francia y Europa. Desafió el status quo cuando vio una oportunidad de mejorar. Eligió hacer las cosas bien.

Sin embargo, como líder, también era su responsabilidad asegurarse de que su equipo compartía esta visión. El equipo no entendió en absoluto el por qué de estos cambios porque o bien, se les comunicó de manera incorrecta, o sencillamente no se les comunicó. Excepto Juan Carlos y Dominique, quienes realizaron un esfuerzo moderado con respecto al proyecto, al resto de coordinadores les era indiferente el logro del mismo.

Como director, identificó cómo las cosas deberían ser hechas y por qué deberían hacerse así, pero falló en utilizar su autoridad porque no supo transmitir y vender estos objetivos a su equipo. Es más cada uno de los miembros del equipo trabajaba enfocando más su esfuerzo hacia sus objetivos personales (sobre el máster) que sobre el proyecto. Por tanto, como director no hizo las cosas bien.

**¿Existe un sentido de propiedad entre los directores del programa? ¿Qué podría hacerse para inculcarles el sentido de pertenencia?**

El sentido de pertenencia se presenta entre los miembros de un equipo cuando estos están dispuestos a "hacer un esfuerzo extra " para alcanzar los objetivos tanto del equipo como de la organización. En este caso, los miembros del equipo no están comprometidos con los objetivos del proyecto porque:

- No fue transmitida la visión, los beneficios, ni los objetivos del proyecto.
- No saben cuál es el rol que deben realizar.
- No existe comunicación entre los miembros del equipo.

Cada una de estas limitaciones advierten la falta de sentido de propiedad y/o pertenencia entre los miembros de equipo y el proyecto.

### **Compartiendo la Visión**

Es responsabilidad del líder compartir la visión de la organización con todos los empleados. En este caso, si el coordinador del máster les hubiera dado la oportunidad a los miembros del equipo de identificar los objetivos, expresar sus preocupaciones, y desarrollar buenas relaciones sociales entre ellos habría ayudado a que el proyecto saliera adelante de manera satisfactoria.

Además, es importante que el líder muestre a todos los miembros del equipo los beneficios que se alcanzarán si se logra finalizar con éxito el proyecto. Claramente, el equipo no estaba motivado por las recompensas que ofrecía la Facultad. Se les debería haber simplificado el trabajo que realizan en el master y en la Facultad en general para poder haberse dedicado al proyecto.

### **Claridad en el rol**

La falta de claridad de rol de cada miembro del equipo referente al proyecto ha sido uno de los principales problemas en el caso. Este problema podría haber sido evitado si se hubiera desarrollado una estructura de organización apropiada y un mapa de tareas y responsabilidades. Así todos sabrían las competencias a realizar.

### **Comunicación**

La falta de comunicación se deriva de dos motivos principales. La primera razón que el proyecto fue puesto en práctica sin una planificación adecuada. De ahí, el alto grado de ambigüedad en lo que concierne a los objetivos, expectativas, y el miedo a cambiar el status quo. La segunda razón -consecuencia de la falta de planificación del proyecto- es la ausencia de espíritu de equipo entre los directores de máster.

### **Idea clave**

Inculcar la sinergia en un equipo de trabajo es fundamental para asegurar el éxito total del proyecto.

### **Conclusiones**

Se podría concluir deliberando sobre las medidas que Jean Deroo debería tomar para lograr alcanzar los objetivos en el plazo comprometido. Asimismo, se debería reconsiderar el por qué de la escasa importancia que el logro de la certificación ISO tiene para los directores de máster, y por qué rechazan incrementar la responsabilidad de sus tareas. ¿Era incapaz Jean Deroo de tener liderazgo?.