

BITÁCORA DE LA CLASE 1 – MÓDULO 2 - LIDERAZGO 3D - DESARROLLA

EL EQUIPO COMO SISTEMA: EL SENTIDO ANTES QUE LA TAREA

Un equipo **no es** un conjunto de personas haciendo tareas.

Un equipo es un **sistema vivo**, donde cada acción, cada silencio, cada interpretación y cada conducta **impacta** en el resto.

Por eso, el rendimiento del equipo nunca es la suma de los individuos, sino la calidad de la *interacción* entre ellos.

Peter Senge, en *La Quinta Disciplina*, define los equipos como “la unidad fundamental del aprendizaje organizacional”.

Esto significa que:

- lo que uno hace afecta a todos,
- lo que uno no hace también afecta a todos,
- y la forma en que interpretan la realidad **importa tanto como la tarea en sí**.

Un equipo funciona como un sistema cuando existe **sentido compartido**.

Es decir, un *para qué* que ordena la acción y la dirige hacia un mismo punto.

Cuando falta sentido, aparecen síntomas sistémicos claros

En empresas y emprendimientos, la ausencia de sentido genera patrones repetitivos:

- **Tensiones entre áreas** (“no sé qué esperan de mí”).
- **Trabajo duplicado** por falta de coordinación.
- **Decisiones lentas** porque nadie sabe la verdadera prioridad.
- **Gente agotada** haciendo mucho sin ver resultados.
- **Reclamos cruzados** (“yo hice mi parte”).
- **Pérdida de foco** por exceso de tareas sin criterio.

Esto no es un problema de personas:

Es un problema de **sistema sin dirección**.

Por qué el sentido va antes que la tarea

La tarea es el *qué*.

El sentido es el *para qué*.

Y el *para qué* modifica el *cómo*, el *cuándo*, el *con quién* y el *a qué* le decimos que sí o no.

Simon Sinek lo explica desde la neurociencia:

“Los seres humanos actuamos en función de lo que creemos, no solo de lo que hacemos.”

Cuando el propósito está claro:

- la energía se orienta,
- las prioridades se ordenan,
- las tensiones bajan,
- las personas entienden el impacto de su rol,
- y la colaboración aparece como lógica, no como esfuerzo.

Mirada sistémica aplicada al trabajo (empresas y emprendimientos)

✓ 1. Interdependencia

Lo que uno hace afecta a todos.

Ejemplo:

En una constructora, si la administración paga tarde, la obra se frena.

El sistema se retroalimenta.

✓ 2. Circularidad

Los problemas no tienen una sola causa: tienen “bucles”.

Ejemplo:

Un vendedor no vende → presión → ansiedad → peor desempeño → más presión.

No es un “mal vendedor”: es un sistema que retroalimenta estrés.

✓ 3. Puntos de tensión invisibles

Los equipos se traban por lo que no se conversa, no por lo que se hace mal.

- Expectativas no dichas
- Suposiciones
- Interpretaciones contradictorias
- Silencios “para no generar lío”

El sistema guarda tensiones, hasta que explotan.

✓ 4. Cultura como campo emocional

El clima emocional afecta la coordinación más que cualquier plan.

Daniel Goleman explica que el estado emocional del líder **se contagia** al sistema completo.

Qué habilita un equipo cuando tiene sentido compartido

Cuando el propósito está claro, el sistema cambia su comportamiento:

- Cada persona entiende su aporte.
- La conversación se vuelve más clara.
- La responsabilidad se distribuye.
- El reclamo disminuye.
- El compromiso aumenta.
- El ego baja su volumen.
- Lo importante desplaza a lo urgente.

Un equipo con sentido toma mejores decisiones con menos desgaste.

Aplicación

Una frase operativa que ordena al instante es:

“¿Estamos discutiendo tareas o estamos alineando sentido?”

Cada vez que un equipo discute tareas, vuelve al *qué*.

Cuando se alinea en sentido, vuelve al *para qué*.

Y desde ahí, todo se aclara.

EL PROPÓSITO COMO FUERZA QUE ORDENA

El Propósito que ordena

El propósito no es una frase: Es una dirección

- *El equipo nace cuando todos entienden para qué existe lo que hacen.*
- *Ordena decisiones y prioriza esfuerzos.*
- *Da sentido a las responsabilidades individuales.*
- *Sin propósito compartido, cada uno empuja para su lado.*



El propósito no es una frase inspiradora ni un slogan corporativo: es la **variable estructural** que determina cómo piensa, interpreta y actúa un equipo.

Define la dirección, regula la energía y actúa como un *filtro* que orienta todas las decisiones.

Simon Sinek lo afirma con claridad:

“La gente no se compromete con lo que hacés, sino con el porqué lo hacés.”

En liderazgo, esto significa que las personas no se alinean con tareas: se alinean con **sentido**.

La tarea activa la acción.

El propósito activa la **identidad**.

El propósito regula la complejidad (visión desde la neurociencia)

La mente humana toma miles de microdecisiones por día.

En equipos, la complejidad aumenta: prioridades, urgencias, tensiones, expectativas, demandas cruzadas.

Un propósito claro **reduce la carga cognitiva** porque:

- permite *descartar rápidamente* lo que no suma,
- simplifica decisiones,
- baja la ansiedad,
- ordena prioridades sin forzar consenso,
- evita la sensación de “hacer mucho y avanzar poco”.

Cuando alguien se pregunta “¿*Qué hago ahora?*”, la respuesta no viene de la tarea, sino del propósito.

El propósito ordena antes que la estructura

Las organizaciones suelen creer que los equipos se ordenan reorganizando tareas, creando procesos o agregando reuniones.

Error frecuente.

El propósito es un **ordenador previo**, porque:

- define el criterio de éxito,
- aclara qué importa y qué no,
- unifica interpretaciones,
- reduce conflicto entre áreas,
- evita trabajo duplicado,
- alinea lo que se hace con lo que se espera.

Sin propósito, cualquier estructura es un cascarón vacío.
Con propósito, incluso estructuras imperfectas funcionan.

El propósito alinea comportamiento sin necesidad de control

Cuando el propósito está vivo dentro del equipo:

- baja la necesidad de supervisión,
- las personas anticipan lo que hay que hacer,
- se vuelve más simple delegar,
- la autonomía crece,
- las decisiones son más coherentes sin tener que revisar todo.

Una empresa con propósito activo trabaja con **liderazgo distribuido**, no con microgestión.

Propósito y cultura: la interdependencia invisible

La cultura es “cómo hacemos las cosas acá”.

El propósito es “para qué hacemos lo que hacemos”.

Cuando el propósito es claro, la cultura se orienta naturalmente hacia comportamientos alineados.

Cuando falta propósito, la cultura la decide:

- la urgencia,
- el ego,
- la improvisación,

- las tensiones históricas,
- los intereses personales.

Un propósito explícito reduce el peso de las viejas prácticas disfuncionales.

En una inmobiliaria

Propósito claro:

“Acompañar decisiones seguras y sin riesgos ocultos.”

Ordena: transparencia, seguimiento, documentación, expectativas del cliente y modo de vender.

El propósito como antídoto del conflicto improductivo

El conflicto aparece cuando cada integrante trabaja desde su propio “micro-propósito” implícito:

- “que me salga bien mi parte”,
- “no equivocarme”,
- “no quedar mal”,
- “cumplir con lo mínimo”,
- “no pelearme con nadie”.

Cuando aparece el propósito común, estos micro-objetivos pierden fuerza. Las conversaciones cambian de tono:

De: “Yo hice mi parte.”

A: “¿Esto ayuda al propósito del equipo?”

De: “Ese no es mi problema.”

A: “Si afecta al propósito, sí es mi problema.”

Propósito: corto, claro y accionable

Un buen propósito no es poético: es operativo. Tiene tres características:

- **Breve:** 8–12 palabras.
- **Concreto:** describe impacto, no acciones.
- **Memorable:** se puede repetir sin leer.

Ejemplos:

- “Asegurar decisiones claras y sin sorpresas.”
- “Crear experiencias confiables y predecibles.”
- “Resolver problemas antes de que aparezcan.”
- “Facilitar procesos simples y transparentes.”



Principios de un Equipo Sano

- ✓ Claridad: roles, acuerdos, expectativas.
- ✓ Confianza: coherencia entre lo que digo y hago.
- ✓ Comunicación: pedir, ofrecer, coordinar.
- ✓ Cuidado mutuo: el otro como aliado, no rival.



CLARIDAD

Lencioni identifica la falta de claridad como una de las principales disfunciones. Roles, límites, expectativas y prioridades deben ser explícitos, no supuestos.

CONFIANZA

Covey afirma que *“la confianza es el acelerador de las organizaciones”*. Sin confianza, hay ejecución, pero no hay equipo.

COMUNICACIÓN

Flores y Echeverría muestran que coordinamos **conversaciones**, no tareas. Pedidos, ofertas y promesas bien hechas evitan conflictos invisibles.

CUIDADO MUTUO

No es blandura: es profesionalismo relacional. El equipo cuida para que todos puedan aportar sin temor.

El rol del líder como diseñador del contexto

El líder no es quien “hace más”, sino quien **ordena el contexto** para que otros puedan **hacer mejor**.

Un líder habilitador:

- define propósito,

- ordena roles,
- abre tensiones antes de que exploten,
- modela coherencia,
- escucha para comprender,
- protege al equipo del ruido,
- distribuye responsabilidad,
- convierte conversaciones difíciles en oportunidades.

Daniel Goleman destaca que el clima emocional del líder **expande o contrae** la capacidad del equipo.

Confianza: cómo se gana y cómo se pierde

Se gana con:

- coherencia sostenida,
- cumplimiento de promesas,
- vulnerabilidad honesta,
- transparencia,
- responsabilidad.

Se pierde con:

- microgestión,
- silencios incómodos,
- promesas vacías,
- falta de información,
- decisiones incoherentes,
- ocultamiento de errores.

La confianza es lenta para construirse, rápida para romperse.