

Liderazgo y Trabajo en Equipo

Propósito común y roles
funcionales

Clase 7



INTRODUCCIÓN

Los equipos de ventas de alto rendimiento no surgen de manera casual sino a partir de una construcción intencionada, que integra elementos claves, como un propósito común, roles claramente definidos, liderazgo compartido y la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. Esta clase busca que los estudiantes comprendan cómo el sentido de propósito y la adecuada gestión de roles influyen directamente en la productividad, el compromiso y la colaboración.

Se analizará cómo un propósito compartido permite alinear las metas individuales con los objetivos del negocio, mientras que la claridad en los roles previene duplicación de funciones, conflictos y desmotivación. Asimismo, se abordará cómo el liderazgo distribuido y la delegación efectiva contribuyen a fortalecer la autonomía, el aprendizaje colectivo y la resiliencia del equipo.

7. CLASE 7. PROPÓSITO COMÚN Y ROLES FUNCIONALES

(RDA2): Analizar los factores que inciden en la productividad de los equipos de ventas con el objetivo de gestionar acciones orientadas al desarrollo de equipos de alto rendimiento.

2.1. Construcción de propósito compartido en equipos comerciales

El propósito compartido es más que un objetivo comercial: es una razón significativa que une a los miembros de un equipo y da sentido a su trabajo. Cuando los vendedores se identifican con una misión común, el esfuerzo colectivo se intensifica.

Características del propósito compartido:

- ✓ Está alineado con los valores de la organización.
- ✓ Se comunica de manera constante y coherente.
- ✓ Conecta el logro comercial con el impacto humano o social.
- ✓ Refuerza la pertenencia y la motivación intrínseca.

Tabla 1.

Diferencias entre metas comerciales y propósito compartido

Aspecto	Meta comercial	Propósito compartido
Enfoque	Resultados cuantitativos	Impacto cualitativo y sentido de misión
Duración	Corto o mediano plazo	Sostenido en el tiempo
Motivación	Externa (bonos, KPI)	Interna (valor personal y colectivo)
Vinculación emocional	Limitada	Alta

Nota. La siguiente tabla muestra cómo el propósito compartido genera mayor compromiso emocional, motivación interna y una visión a largo plazo, fortaleciendo el trabajo en equipo. Creación propia (Albuja, 2025)

Como señala Pérez Rodríguez (2024), si las metas se imponen sin un ambiente colaborativo y comunicativo, el equipo puede desarrollar fatiga emocional y desconexión motivacional.

Ejemplo: Una empresa de tecnología educativa establece como propósito “llevar herramientas innovadoras a zonas rurales”. Esto no solo impulsa las ventas, sino que fortalece el compromiso del equipo con un impacto social claro.

2.2. Identificación de roles funcionales y disfuncionales

Un equipo comercial funcional necesita que sus miembros conozcan sus responsabilidades específicas y se alineen con las demás funciones del grupo. No basta con asignar tareas: se requiere identificar qué roles aportan valor y cuáles pueden generar disfunción.

Roles funcionales en ventas:

- ✓ **Coordinador de cuenta:** dirige acciones estratégicas con grandes clientes.
- ✓ **Ejecutor operativo:** asegura entregas, facturación, seguimiento.
- ✓ **Especialista en relaciones:** fomenta vínculos duraderos y cercanos.
- ✓ **Analista de mercado:** detecta tendencias y oportunidades.

Roles disfuncionales comunes:

- ✓ **Saboteador pasivo:** no coopera, pero tampoco se opone abiertamente.
- ✓ **Protagonista egocéntrico:** busca protagonismo sin trabajar en equipo.

- ✓ **Crítico constante:** señala errores sin proponer soluciones.

Tabla 2. Comparación entre roles funcionales y disfuncionales en equipos comerciales

Tipo de rol	Ejemplos funcionales (aportan valor)	Ejemplos disfuncionales (generan conflicto)	Impacto en el equipo
Orientados a la acción	Implementador: convierte ideas en tareas concretas. Finalizador: asegura calidad final.	Impulsivo sin planificación: actúa sin medir riesgos. Perfeccionista excesivo: retrasa entregas.	Mejora la ejecución o la entorpece.
Orientados a las personas	Coordinador: distribuye responsabilidades equitativamente. Cohesionador: fomenta armonía.	Protagonista egocéntrico: busca reconocimiento individual. Crítico constante: desmotiva al equipo.	Refuerza la unión o genera fricciones.
Orientados al pensamiento	Cerebro: aporta ideas creativas. Especialista: domina un área técnica clave.	Desconectado: no comparte conocimiento. Analista excesivo: paraliza decisiones por sobreanálisis.	Impulsa innovación o frena avances.

Nota. Esta tabla sintetiza cómo ciertos roles pueden potenciar o frenar la productividad de un equipo comercial dependiendo de si se ejercen de manera funcional o disfuncional. Creación propia (Albuja, 2025)

Ejemplo: En una empresa de consumo masivo, se reestructura el equipo luego de detectar que dos miembros duplicaban funciones y otro interfería en tareas ajenas. La redistribución de roles mejora la agilidad y reduce conflictos.

La metodología Belbin:

Belbin es una herramienta para ayudar a personas, equipos y organizaciones a reconocer y aprovechar sus fortalezas y potenciar el trabajo colaborativo. Identifica 9 roles claves en los equipos de trabajo, agrupados en tres categorías (ver figura 1).

- ✓ **Roles mentales** (cerebro, monitor evaluador, especialista), orientados al análisis, la creatividad y la experticia técnica.

- ✓ **Roles de acción** (impulsor, implementador, finalizador), enfocados en llevar las ideas a la práctica con energía, disciplina y control de calidad.
- ✓ **Roles sociales** (coordinador, cohesionador, investigador de recursos), que fortalecen la comunicación, la cohesión y la toma de decisiones.

Figura 1.

Roles funcionales en equipos de ventas (modelo Belbin).



Nota. En la figura se pueden observar los distintos roles que contribuyen a un equipo equilibrado: desde líderes impulsores y especialistas, hasta personas que construyen relaciones y promueven análisis estratégico. Tomado de: <https://mavink.com/explore/Roles-De-Belbin>

2.3. Delegación, adaptabilidad y liderazgo distribuido

El liderazgo distribuido permite que no todo el poder o responsabilidad recaigan en una sola persona. A través de la delegación efectiva, los líderes comerciales promueven la autonomía, el aprendizaje y la capacidad de respuesta de su equipo.

Según Lewin (2024), el liderazgo distribuido permite que cada integrante asuma responsabilidades en función de sus fortalezas, promoviendo la adaptabilidad y el empoderamiento colectivo.

Principios de la delegación inteligente:

- ✓ Delegar tareas con propósito, no solo para descargar trabajo.
- ✓ Asegurar que la persona tiene o puede desarrollar las competencias.
- ✓ Acompañar con retroalimentación y confianza.

Beneficios del liderazgo distribuido:

- ✓ Mejora la adaptabilidad ante cambios del mercado.
- ✓ Aumenta el sentido de corresponsabilidad.
- ✓ Desarrolla nuevos líderes internos.

Tabla 3.

Delegación efectiva vs. delegación confusa

Delegación efectiva	Delegación confusa
Se asigna con propósito claro	Se delega por saturación de tareas
Incluye expectativas y tiempos definidos	No hay criterios ni objetivos claros
Acompañada de seguimiento y apoyo	El líder se desentiende del resultado
Motiva al colaborador y lo desarrolla	Genera frustración y errores repetitivos

Nota. La tabla compara cómo una delegación bien estructurada impulsa el desarrollo y la motivación del colaborador, mientras que una delegación confusa genera desorganización, desmotivación y fallos en el desempeño. Creación propia (Albuja, 2025)

Ejemplo: Una jefa de zona asigna la dirección de una nueva campaña a un vendedor experimentado, brindándole autonomía y mentoría. El colaborador lidera con éxito el proyecto y fortalece su liderazgo natural dentro del grupo.

Figura 2. *Beneficios de la colaboración en equipos*



Nota. La figura refleja los elementos esenciales para la colaboración efectiva en equipos comerciales. Proporciona una visión clara de los valores que favorecen el liderazgo compartido y el propósito común. Tomado de: <https://asana.com/es/resources/collaboration-in-the-workplace>

✓ **Mayor innovación:**

La colaboración estimula la creatividad colectiva, permitiendo que surjan ideas más completas y soluciones innovadoras que difícilmente aparecerían de forma individual.

✓ **Equipos más felices:**

Trabajar en conjunto fortalece las relaciones, resalta talentos individuales y genera un ambiente laboral más positivo y motivador.

✓ **Equipos virtuales alineados:**

Con herramientas adecuadas, incluso los equipos remotos pueden mantenerse conectados, informados y comprometidos con los objetivos comunes.

✓ **Conocimientos compartidos:**

La colaboración fomenta el intercambio constante de ideas, lo que enriquece el aprendizaje colectivo y fortalece la visión compartida del trabajo.

✓ **Flujos de trabajo optimizados:**

Un equipo bien coordinado mejora procesos internos, reduce tiempos y aumenta la eficiencia, lo cual impacta positivamente en la experiencia del cliente.

ENLACES DE COMPLEMENTO

- ✓ **Título del enlace relacionado:** Liderazgo distribuido: equipos autónomos que marcan la diferencia
- ✓ **Descripción del enlace relacionado:** Artículo breve (publicado en julio de 2025 por Drew) que define el liderazgo distribuido, explica cómo descentralizar decisiones y responsabilidades, y destaca sus beneficios: mayor agilidad operativa, compromiso del equipo e innovación colectiva.
- ✓ **Enlace:** <https://blog.wearedrew.co/concepts/liderazgo/liderazgo-distribuido-equipos-autónomos-que-marcen-la-diferencia>

- ✓ **Título del enlace relacionado:** Propósito Compartido vs. Necesidades Individuales.
- ✓ **Descripción del enlace relacionado:** Video en español que reflexiona sobre la tensión entre el propósito compartido y las necesidades individuales dentro de equipos; ideal para entender cómo construir un sentido de misión que inspire al grupo desde una mirada humana y colectiva. Publicado por: La Voz Directiva, 2024.
- ✓ **Enlace:** <https://www.youtube.com/watch?v=o5nJm7BwVAg>

BIBLIOGRAFÍA

- Lewin, L. (2024). *Liderazgo de impacto: La guía definitiva para potenciar e inspirar a tu equipo docente* (1ª Ed.). Bonum.
- Pérez Rodríguez, M. D. (Coord.). (2024). *Comunicación y trabajo en equipo en la era de la inteligencia artificial generativa* (1ª Ed.). Editorial ICB.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Delegación efectiva.** Proceso mediante el cual se asignan tareas con claridad, acompañamiento y propósito, generando compromiso y desarrollo.

- **Adaptabilidad.** Capacidad del equipo o líder para ajustarse a los cambios del entorno con flexibilidad y resiliencia.

RECURSO DE PROFUNDIZACIÓN

- ✓ **Título del recurso relacionado:** Construyendo propósito y distribuyendo el liderazgo en un equipo comercial.
- ✓ **Descripción del recurso:** En la empresa ficticia Visión Sur, un coordinador de ventas se enfrenta a un reto que va más allá de cumplir metas: necesita revivir la motivación y la cohesión de su equipo. Después de varios meses de bajo rendimiento, los síntomas eran claros: roles confusos, tareas duplicadas y un liderazgo demasiado centralizado que dejaba poco espacio para la autonomía. Aunque el talento estaba ahí, los integrantes no sentían conexión con el propósito de su trabajo, lo que llevó a una mayor rotación de personal y a un clima laboral deteriorado.

Este caso permite reflexionar sobre cómo distribuir el liderazgo y construir un propósito compartido puede cambiar la dinámica de un equipo. La claridad en los roles, una delegación bien pensada y la alineación con la misión no solo influyen en la productividad, sino también en el compromiso y la motivación diaria.

En esencia, muestra que un liderazgo efectivo no se limita a asignar tareas, sino que inspira, comparte responsabilidades y fomenta la colaboración, creando equipos más unidos, comprometidos y capaces de enfrentar con resiliencia los retos de un mercado competitivo.

- ✓ **Desarrollo:**

Escenario

La empresa ficticia Visión Sur, dedicada a soluciones de consumo masivo, enfrenta varios meses de bajo rendimiento comercial. El equipo presenta síntomas claros de disfunción: duplicidad de funciones, falta de coordinación, un liderazgo excesivamente centralizado y, sobre todo, ausencia de un propósito compartido que motive más allá de cumplir cuotas de ventas. La rotación aumentó y el clima laboral se deterioró.

El coordinador de ventas, Andrés, decide replantear la dinámica del equipo introduciendo el concepto de propósito común, clarificando roles funcionales y distribuyendo el liderazgo a través de delegación estratégica.

Personajes y roles

Andrés (Coordinador de ventas): Líder centralizado que reconoce la necesidad de transformar su estilo hacia un liderazgo distribuido.

Carolina (Ejecutora operativa): Eficiente en procesos, pero frustrada por tareas duplicadas y sobrecarga.

Felipe (Especialista en relaciones): Tiene talento para fidelizar clientes, pero siente que sus aportes no son valorados.

Sofía (Analista de mercado): Genera informes útiles, aunque percibe que nadie los aplica en la práctica.

Escena 1 è La crisis del equipo

Carolina (molesta): Andrés, estoy repitiendo tareas que ya hizo Felipe. Perdemos tiempo y los clientes notan la descoordinación.

Felipe (frustrado): Además, siento que lo que hago no impacta. Cada uno va por su lado.

Sofía (con tono resignado): Mis reportes de mercado se quedan en el correo, nadie los discute.

Andrés (pensativo): Tienen razón. He estado centralizando demasiado las decisiones. Es momento de replantear cómo trabajamos.

Escena 2 è La propuesta de cambio

Andrés (con tono inspirador): Nuestro propósito no puede ser solo “cumplir la cuota”. Quiero que nos unamos en algo más grande: ser el equipo que conecta productos de calidad con familias que los necesitan, aportando bienestar real.

Carolina (curiosa): ¿Y cómo evitamos repetir funciones?

Andrés: Vamos a redefinir roles claros: Carolina, optimizarás procesos. Felipe, fortalecerás relaciones clave. Sofía, tu análisis guiará nuestras decisiones. Yo delegaré la coordinación de proyectos según fortalezas, no asumiré todo.

Escena 3 è Primeros resultados del liderazgo distribuido è (Un mes después, en reunión de seguimiento)



Felipe (entusiasmado): Usé los informes de Sofía para ajustar mi estrategia con un cliente, y logramos renovar un contrato que parecía perdido.

Sofía (sonríe): ¡Por fin mis análisis tienen impacto!

Carolina (aliviada): Ya no repito tareas. Con roles claros, los procesos fluyen mejor.

Andrés (con tono reflexivo): Lo ven... cuando compartimos propósito y distribuimos liderazgo, todos ganamos: productividad, motivación y sentido de pertenencia.



La excelencia no se improvisa

síguenos

