



Universidad Veracruzana

Centro de Estudios China Veracruz

Región Xalapa

Maestría en Economía y Sociedad de China y América Latina

Integración de modelos de liderazgo chinos y estrategias
occidentales de formación de equipos para su aplicación en
México

Tesis para obtener el grado de Maestro en
Economía y Sociedad de China y América Latina

Presenta:

José Alanis Carbajal

Director de Tesis:
Esteban Zottele de Vega

Febrero de 2024

“Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”



Universidad Veracruzana

Centro de Estudios China Veracruz
Región Xalapa

Maestría en Economía y Sociedad de China y América Latina

*Integración de modelos de liderazgo chinos y estrategias
occidentales de formación de equipos para su aplicación en
México*

Tesis para obtener el grado de Maestro en
Economía y Sociedad de China y América Latina

Presenta:

José Alanís Carbajal

Director de Tesis:

Esteban Zottele de Vega

Asesora:

Claudia Méndez Viveros

Para Lorelei

Aunque ahora seas muy pequeña para comprenderlo, dedico esta tesis a ti con la esperanza de que algún día pueda ser útil para tu crecimiento y desarrollo. Que este trabajo refleje mi compromiso con tu aprendizaje y que te inspire a perseguir tus propios sueños con determinación y pasión.

Con todo mi cariño

A mi familia

Ustedes han sido el corazón y alma de mi camino. Su confianza inquebrantable en mí ha sido el faro que me ha guiado en momentos de incertidumbre. Sus palabras de aliento y su amor incondicional me han dado la fuerza necesaria para superar obstáculos y alcanzar metas que en algún momento parecían inalcanzables. Cada paso que he dado en esta travesía es gracias a su apoyo y sacrificio. Su dedicación en formarme como persona y estudiante es el pilar sobre el cual construyo mi éxito. Esta tesis es un tributo a su devoción y al papel fundamental que juegan en mi vida.

A mi director de tesis

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Dr. Esteban Zottele por su orientación, apoyo y dedicación a lo largo de este proceso. Su experiencia y liderazgo llevaron esta tesis a alturas insospechadas y fueron fundamentales para su culminación exitosa. Agradezco sinceramente su compromiso y guía, los cuales fueron invaluable para mi desarrollo académico y profesional.

Índice

Introducción	3
Planteamiento del problema	3
Preguntas de investigación	4
Objetivos	5
Objetivo principal	5
Objetivos secundarios	5
Hipótesis.....	6
Justificación	6
Metodología	7
Muestra	7
Marco teórico.....	7
Introducción a los grupos y a los equipos	7
Clasificación de los grupos	8
Grupo informal.....	9
Pseudo-equipo	10
Equipo	10
Etapas del desarrollo de un equipo.....	13
Influencias en la efectividad de un equipo	22
Equipos de alto rendimiento y autodirigidos.....	34
Cómo crear un equipo de alto rendimiento.....	50
Cuando usar equipos.....	51
Marco metodológico	53
Los tres pilares de las relaciones de negocios en China.....	53
<i>Guanxi</i> : la red de relaciones sociales	53
<i>Renqing</i> : la reciprocidad en las relaciones personales	55
<i>Mianzi</i> : la reputación y el prestigio social	57
Reglas <i>Guanxi</i> en la interacción social y el intercambio	60
Capital psicológico.....	63
Liderazgo paternalista	65
Liderazgo autoritario	67

Liderazgo benevolente	69
Liderazgo moral	71
Enfoque configuracional del liderazgo paternalista.....	74
Innovación y liderazgo paternalista	76
Diferencias entre China y occidente	79
Análisis.....	85
Trabajo en equipo en China	85
Tipo de líder más común en China	87
Innovación, empoderamiento y liderazgo paternalista	89
Liderazgo paternalista y rendimiento laboral	93
Liderazgo paternalista en México	95
Conclusiones	97
Referencias.....	102

Índice de figuras

Figura 1. Niveles de grupos.	8
Figura 2. Modelo estructural hipotético de trabajo en equipo.	11
Figura 3. Etapas del desarrollo de un equipo con respecto a su madurez y eficacia.....	20
Figura 4. Etapas del desarrollo de un equipo con respecto a su madurez y eficacia.....	21
Figura 5. Influencias en la efectividad de un equipo.....	22
Figura 6. Resumen de características de un líder <i>Fa</i>	68
Figura 7. Resumen de características de un líder <i>Xiao</i>	70
Figura 8. Resumen de características de un líder <i>Li</i>	73
Figura 9. Representación del modelo configuracional del liderazgo paternalista.....	76
Figura 10. Relación entre cultura nacional, eficacia social y atributos de liderazgo deseables.	83
Figura 11. Valores culturales de China y México.	85
Figura 12. Modelo estructural hipotético de trabajo en equipo adaptado al contexto chino.	86
Figura 13. Líderes preferidos en China.....	87
Figura 14. Distribución de la elección del líder ideal en diferentes contextos.	89
Figura 15. Efecto del liderazgo paternalista en la innovación laboral.	92
Figura 16. Efecto del liderazgo paternalista en el capital psicológico.	93
Figura 17. Efecto del liderazgo paternalista en el empoderamiento.....	93
Figura 18. Efecto del liderazgo paternalista en el rendimiento laboral.....	94
Figura 19. Efecto del liderazgo paternalista en el rendimiento laboral.....	95

Índice de tablas

Tabla 1. Efectos en el tamaño del equipo	26
Tabla 2. Normas que crean consciencia de las emociones.....	32
Tabla 3. Normas que ayudan a regular las emociones	33
Tabla 4. Enfoque configuracional del liderazgo paternalista	75

Introducción

Planteamiento del problema

En el contexto empresarial contemporáneo, con la competencia tan agresiva que existe entre las empresas por vender cada vez más, y principalmente, con la intervención de gigantes multinacionales a nivel mundial, hacer que los trabajadores rindan cada vez más y la gestión efectiva de los equipos de trabajo se encuentran entre los desafíos más importantes que enfrentan las empresas en todo el mundo. La capacidad de liderar a los trabajadores hacia el máximo aprovechamiento de su potencial, promover asociaciones altamente sinérgicas y minimizar errores operativos (que siempre llevan a costos extra y pérdidas de tiempo) se ha convertido en un imperativo empresarial en un entorno cada vez más competitivo.

Sacar la mayor eficiencia y eficacia de la gente es una tarea muy difícil, y es por ello que existen infinidad de enfoques y teorías para el liderazgo de personas, así como de formación de equipos, principalmente en Occidente (Estados Unidos y Europa, principalmente). Sin embargo, también es innegable que China se ha convertido en una potencia económica, tecnológica y comercial en los últimos tiempos, además de que ha logrado notables avances en términos de eficiencia laboral y cohesión de equipos. Este éxito plantea varias preguntas: ¿Cómo lo lograron?, ¿Será que detrás de este gran avance hay modelos de liderazgo y estrategias de conformación de equipos que están contribuyendo a este éxito sin parangón? De ser cierto, ¿Pueden estos elementos ser exportados o extrapolados de forma efectiva y funcional en otros contextos culturales y empresariales? ¿Puede México aprovechar estos modelos o estrategias para mejorar el rendimiento de sus trabajadores y promover la formación de equipos de alto rendimiento autogestionados para llegar a tener, aunque sea un poco, el éxito que ha tenido China en este siglo?

El planteamiento del problema está en investigar la viabilidad de integrar efectivamente los modelos de liderazgo chinos con las estrategias occidentales de formación de equipos de alto rendimiento y aplicar estos métodos en el marco de la gestión empresarial y de personas en México. Debido a que se espera que los enfoques de gestión chinos sean diferentes a los occidentales, no se sabe si esta combinación de enfoques sea efectiva en la

formación de equipos de alto rendimiento autogestionados y si, además, se pueda influir en el rendimiento laboral en un entorno empresarial diferente del chino y del occidental, como sucede en México.

Entonces, a través de esta investigación, se espera que la combinación de los modelos de liderazgo chinos combinados con las estrategias occidentales de formación de equipos pueda ofrecer a los gerentes mexicanos una herramienta eficaz para mejorar el rendimiento de sus subordinados y que les ayude a la obtención de los resultados establecidos por las empresas. Esta investigación busca abordar este tema tan crítico y proporcionar una comprensión más profunda de cómo la sinergia de enfoques culturales y teóricos diversos puede influir en la eficiencia y productividad laboral en un entorno empresarial cada vez más competido y, tal vez lo más importante, cada vez más automatizado.

Preguntas de investigación

- ¿Cómo han influido los modelos de liderazgo chino en el desarrollo y éxito de sus empresas?
- ¿Cuál o cuáles son los modelos de liderazgo más influyentes en China y cuáles son sus elementos clave?
- ¿Cuáles son las estrategias o teorías occidentales de formación de equipos más efectivas para promover la colaboración efectiva entre las personas y el alto rendimiento?
- ¿Cómo pueden ser integrados de manera efectiva los modelos de liderazgo chinos en México para desarrollar líderes auténticos y efectivos?
- ¿Cuáles son las prácticas recomendadas para crear equipos de alto rendimiento autogestionados en el contexto empresarial mexicano?
- ¿Qué características o competencias debe tener un mexicano para poder desarrollar y liderar a un equipo de alto rendimiento autogestionado?

- ¿Qué características debe tener un grupo de personas para poder conformar un equipo de alto rendimiento autogestionado?

Objetivos

Objetivo principal

Investigar los modelos de liderazgo chinos, así como las principales teorías occidentales de formación, con el propósito de mejorar el rendimiento de los subordinados y fomentar la creación de equipos de alto rendimiento autogestionados en el contexto de la gestión de personas en México

Objetivos secundarios

- Analizar en profundidad los modelos de liderazgo chinos, destacando sus componentes clave, sus bases culturales y su posible aplicabilidad en México
- Examinar las teorías de formación de equipos, identificando las prácticas más efectivas para promover la colaboración y el alto rendimiento en equipos de trabajo
- Proponer recomendaciones prácticas y estratégicas para los gerentes y líderes empresariales en México para el desarrollo y liderazgo de equipos de alto rendimiento autogestionados
- Contribuir al cuerpo de conocimiento en el campo de la gestión empresarial al proporcionar una comprensión más profunda de cómo la integración de diferentes enfoques culturales y teóricos puede influir en la eficiencia laboral, la productividad de los equipos y el liderazgo auténtico en un entorno empresarial diverso, altamente competido y globalizado

Hipótesis

H1: La adopción de teorías de liderazgo chinas contribuye a la formación de equipos de alto rendimiento autogestionado

H2: La combinación de teorías chinas de liderazgo con teorías occidentales de formación de equipos contribuye a la creación de equipos altamente cohesionados

H3: La adaptación de enfoques de liderazgo chinos a la cultura mexicana produce mejoras significativas en el rendimiento de los subordinados

Justificación

Necesidad de mejorar la eficiencia laboral: En un mercado empresarial altamente competitivo, la eficiencia laboral es esencial para el éxito. Comprender cómo integrar enfoques culturales y teóricos exitosos para optimizarla es crucial

Aprovechar el éxito chino: China ha logrado notables avances económicos, tecnológicos y empresariales. Aprender de sus estrategias puede ayudar a las empresas mexicanas a competir en entornos similares a las empresas chinas

Contribución al conocimiento empresarial: Esta investigación aportará nuevos conocimientos sobre la integración de modelos de liderazgo con la formación de equipos de alto rendimiento en un mundo empresarial diverso y competitivo

Aplicación práctica: Los resultados de este trabajo pueden proporcionar a los gerentes mexicanos pautas prácticas para mejorar la gestión de sus equipos y el rendimiento de sus subordinados

Metodología

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento del enfoque cualitativo, puesto que es el que mejor se adapta a las características de la investigación. El enfoque cualitativo implica una aproximación de investigación a la realidad, basada en el estudio de otras situaciones en contextos similares a los que se están estudiando.

Muestra

Se utilizaron dos estrategias de búsqueda para encontrar estudios relevantes. En primer lugar, se realizaron búsquedas en las bases de datos en línea *Harvard Business Review*, *Academia* y *Google Scholar*, utilizando un conjunto de términos de búsqueda que incluían: equipos, alto rendimiento, liderazgo, líder, liderazgo paternalista, liderazgo benevolente, liderazgo moral, liderazgo autoritario, educación ideal, innovación, creatividad, comportamiento creativo, China y chino para recopilar estudios publicados en inglés. Los estudios publicados en chino se recopilaron mediante la búsqueda en Baidu, utilizando un conjunto de términos de búsqueda chinos traducidos de los términos de búsqueda en inglés anteriores. En segundo lugar, se realizaron búsquedas de artículos en revistas, principalmente la *Harvard Business Review*, para el tema de equipos de alto rendimiento, y en tesis y libros para los temas de liderazgo en China. Se incluyeron estudios tanto cualitativos como cuantitativos, así como en artículos de páginas de periódicos y páginas de gobierno

Marco teórico

Introducción a los grupos y a los equipos

El concepto de equipo no es algo nuevo, se remota al sistema maestro-aprendiz antes de la revolución industrial (Liang, 2016). Un equipo es un grupo en el que se mantiene un alto nivel de confianza entre sus miembros. Los miembros del equipo se ayudan y complementan mutuamente con sus propios talentos y habilidades para cumplir una misión o un objetivo común.

En general, los métodos de formación de grupos han sido ampliamente adoptados por la industria, las empresas y las agencias gubernamentales, ya que ayudan a mejorar la relación entre las personas y a aumentar la eficiencia laboral, lo que beneficia tanto a la organización como al equipo en sí.

Ahora bien, formar un equipo no es fácil, hay varios niveles que se tienen que superar para que un grupo de personas o trabajadores pueda evolucionar como un equipo (Figura 1). La forma más básica se llama Grupo.

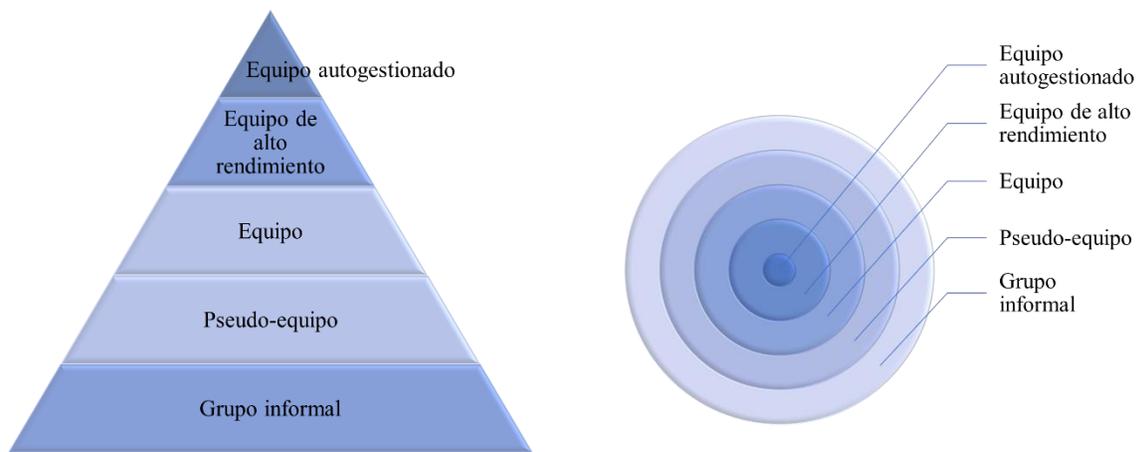


Figura 1. Niveles de grupos.

Fuente: Elaboración propia

Clasificación de los grupos

Un grupo es un conjunto de personas que tienen algo en común, como una meta, un interés o una actividad (Stone, 2006). Los grupos se pueden formar por diferentes razones y tener diferentes objetivos (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Los grupos pueden ser abiertos o cerrados. Un grupo abierto es aquel que acepta a cualquier persona que quiera unirse, sin importar sus características o preferencias. Un grupo cerrado es aquel que restringe el acceso a las personas según sus criterios o normas
- Los grupos pueden ser de amistad o de tareas. Un grupo de amistad es aquel que se forma por las relaciones sociales y personales de sus miembros, sin una intención

específica. Los grupos de amistad suelen satisfacer las necesidades de seguridad, estima y pertenencia de sus miembros. Un grupo de tareas es aquel que se forma por una razón concreta, relacionada con el trabajo o el estudio. Los grupos de tareas suelen tener metas medibles y definidas, que están alineadas con las metas de la organización a la que pertenecen

Grupo informal

Son grupos que se forman de forma natural dentro de las organizaciones, sin ser creados por la empresa. Sus miembros se unen por intereses comunes, amistad o necesidades sociales. Estos grupos pueden ayudar a sus miembros a sentirse más seguros y apoyados. No están diseñados para mejorar el rendimiento del grupo, sino para compartir información y ayudar a cada miembro (Slocum y Hellriegel, 2009).

Estos grupos pueden tener diferentes actitudes hacia los objetivos de la empresa:

- Oposición. Si los miembros creen que los objetivos de la empresa son malos para ellos, pueden resistirse a los cambios, ocultar información o trabajar menos
- Apoyo. Si los miembros creen que los objetivos de la empresa son buenos para ellos, pueden ayudar con los proyectos, compartir información o trabajar más
- Indiferencia. Si los miembros creen que los objetivos de la empresa no les afectan, pueden ignorar las reglas o mantener su nivel de trabajo

La empresa puede influir en estos grupos a través de cómo organiza el trabajo, el liderazgo de los gerentes y el uso de tecnología. Estos factores pueden afectar la comunicación de los miembros, haciendo que se sientan más o menos identificados con el grupo.

Los grupos informales pueden influir en sus miembros de diferentes maneras:

- Positiva. Pueden recompensar a los miembros que siguen las normas del grupo
- Negativa. Pueden castigar a quienes no siguen las normas del grupo
- Restrictiva. Pueden limitar a los miembros en sus relaciones sociales fuera del grupo

Los gerentes deben entender que estos grupos pueden tener un gran impacto en la empresa. En lugar de tratar de eliminarlos, deberían aprender a trabajar con ellos. Algunos consejos son (Slocum y Hellriegel, 2009):

- ✓ Reconocer el impacto de estos grupos
- ✓ Construir relaciones positivas con sus miembros
- ✓ Apoyar sus actividades positivas
- ✓ Gestionarlos de manera efectiva para que no tengan un impacto negativo en la empresa

Pseudo-equipo

Un pseudo-equipo es un grupo de personas que trabajan juntas, pero que no están comprometidas con el éxito colectivo del grupo. Aunque se llame a sí mismo equipo, no tiene un propósito común ni objetivos claros. Los pseudo-equipos son los más débiles de todos los grupos, porque no aprovechan el potencial de sus miembros ni generan beneficios conjuntos. Suelen restar valor al desempeño individual de cada miembro, porque sus interacciones son ineficaces o conflictivas (Stone, 2006)

Para mejorar, los miembros deben definir sus metas y su forma de trabajo, para tener algo concreto que hacer como equipo que sea valioso para la empresa.

Equipo

Un equipo es un número reducido de empleados con competencias complementarias comprometidos a metas de desempeño comunes y relaciones de trabajo de las que son mutuamente responsables. El centro de cualquier equipo es un compromiso compartido por sus miembros de lograr un desempeño en conjunto (Slocum y Hellriegel, 2009; Stone, 2006). Los equipos son la unidad básica de desempeño y este desempeño tiene un impacto significativamente mayor que el grupo de trabajo (Stone, 2006). Hay tres factores fundamentales que distinguen a un equipo de un grupo de trabajo:

- 1) Necesidad de mejorar el desempeño. Un equipo tiene la necesidad y la oportunidad de lograr mejores resultados con su trabajo en conjunto. Un grupo de trabajo no tiene esa obligación, sino que se enfoca en el desempeño individual de cada miembro
- 2) Verdadera interdependencia de los miembros del grupo. En un equipo cada miembro depende del trabajo y la colaboración de los demás para lograr la meta o el objetivo común. En un grupo de trabajo cada miembro trabaja de forma independiente y autónoma
- 3) Responsabilidad compartida. En un equipo cada miembro se compromete con la meta o el objetivo común y se hace responsable de que el equipo completo lo cumpla. En un grupo de trabajo cada miembro se responsabiliza únicamente de su propio trabajo

La medida en que un equipo carezca de una o más de estas características determinará si, y hasta qué grado, es efectivo (Slocum y Hellriegel, 2009). Es importante mencionar que estas características son las básicas que deben tener todos los equipos.

Otra definición de equipo es la de Liu (2006) que dice que el equipo se define como un conjunto distinguible de dos o más personas que interactúan de manera dinámica, interdependiente y cooperativa hacia una meta/objetivo/misión común y valorada, a cada una de las cuales se le han asignado razonablemente roles o funciones específicas para realizar, y que tienen una vida limitada de membresía

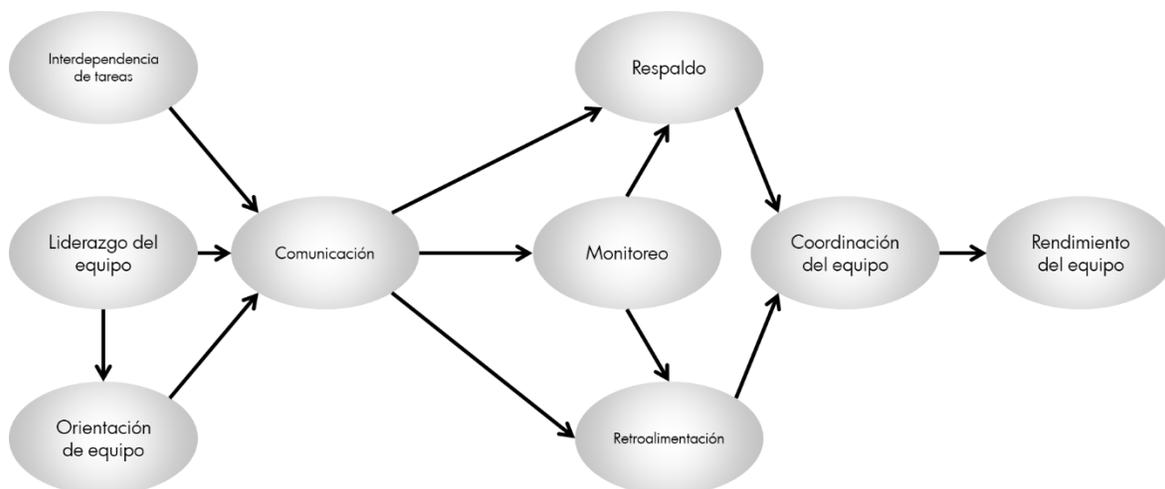


Figura 2. Modelo estructural hipotético de trabajo en equipo.

Tomada de: "Modelo estructural hipotético de trabajo en equipo en organizaciones chinas" por Liu, Ying. "Teamwork in Chinese Organizations: A New Concept and Framework" (2006). Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Psychology, Old Dominion University, DOI: 10.25777/zgyg-1577. p. 23

Según este modelo (Figura 2) hay ciertos comportamientos y actitudes que son necesarios para un buen trabajo en equipo (Liu, 2006):

- Comunicación. Es el intercambio de información entre los miembros del equipo. No solo se trata de hablar, sino de asegurarse de que la información se comparte de forma correcta
- Orientación al equipo. Se refiere a cómo los miembros del equipo se ven a sí mismos y a su equipo. Si tienen una fuerte orientación al equipo, valorarán los objetivos del equipo y estarán dispuestos a participar en las actividades del mismo
- Liderazgo de equipo. Es el proceso de guiar y apoyar a los miembros del equipo. No necesariamente tiene que ser una persona; cualquier miembro del equipo puede asumir el papel de liderazgo según sea necesario
- Monitoreo. Es la observación del rendimiento de los demás miembros del equipo. Esto permite a los miembros del equipo dar retroalimentación constructiva y ofrecer consejos para mejorar
- Retroalimentación. Es el proceso de dar, buscar y recibir información sobre el rendimiento. Esto puede implicar proporcionar información sobre el rendimiento de otro miembro, pedir información sobre el propio rendimiento o aceptar retroalimentación de los demás
- Comportamiento de respaldo. Implica ayudar a otros miembros del equipo en su rendimiento. Esto significa entender las tareas de los demás y estar dispuesto y ser capaz de proporcionar ayuda cuando sea necesario
- Coordinación. Es la forma en que los miembros del equipo llevan a cabo sus actividades de manera que respondan a los comportamientos de los demás. Esto implica que los miembros del equipo deben trabajar justos de manera sincronizada, ya sea a través de comunicación implícita o explícita, para lograr un desempeño exitoso
- Interdependencia de tareas. La interdependencia de tareas se ha definido como la relación entre las tareas de los miembros del grupo o el grado en que los miembros de los grupos dependen unos de otros para realizar sus tareas

Etapas del desarrollo de un equipo

El proceso para que un equipo sea efectivo no es fácil; requiere de mucho esfuerzo, tiempo, capacitación y aprendizaje. Un equipo efectivo tiene una buena comunicación, colaboración, coordinación, confianza y compromiso entre sus miembros, y que, además, es capaz de resolver problemas, tomar decisiones y adaptarse a los cambios.

Los equipos no se forman de la noche a la mañana, sino que pasan por diferentes etapas en las que se enfrentan a distintos retos y oportunidades. Estas etapas son las que describió el psicólogo Bruce Tuckman en su modelo de las cinco etapas del desarrollo de equipos (Slocum y Hellriegel, 2009):

1. **Formación del equipo.** En esta etapa el equipo se está reuniendo por primera vez, todos están conociéndose y entendiendo cuál será su rol en el equipo
2. **Tormenta.** En esta etapa pueden surgir conflictos o desafíos; es cuando el equipo necesita encontrar la mejor forma de trabajar juntos y de resolver los problemas, a pesar de las diferencias
3. **Normalización.** Después de superar la tormenta, el equipo se vuelve más estable y organizado. Todos comprenden cómo trabajar y las cosas se vuelven más fluidas
4. **Rendimiento.** Todos colaboran de manera efectiva y logran los objetivos de forma exitosa; es cuando el equipo debe estar en su mejor momento
5. **Terminación (desintegración).** Es cuando el equipo termina su trabajo o proyecto

En cada etapa, los equipos pueden enfrentar desafíos que pueden afectar su cohesión y eficacia; si estos conflictos no se resuelven adecuadamente, el equipo puede fragmentarse o disolverse. No se puede determinar la etapa exacta en la que se encuentra un equipo debido a la naturaleza fluida de su dinámica. Sin embargo, entender estas etapas y cómo afectan al funcionamiento del equipo es crucial para la gestión efectiva del equipo y maximizar su rendimiento (Liang, 2016)

Etapas de formación

En esta etapa, los miembros están tratando de entender su papel dentro del grupo y las expectativas que se tienen de ellos. Este es un periodo de orientación y exploración, en el que

los miembros están tratando de conocerse entre sí. Es normal que durante esta etapa exista cierta confusión y los miembros del equipo podrían mostrar diferentes tipos de comportamientos; algunos miembros podrían proyectar una confianza que no sienten, otros pueden ser extremadamente corteses y algunos lo único que buscan son beneficios personales (Slocum y Hellriegel, 2009).

Para facilitar este proceso, es crucial que el líder del equipo organice actividades que promuevan la cohesión del grupo y que ayuden a los miembros a conocerse mejor y sentirse más cómodos trabajando juntos. Estas experiencias compartidas pueden ayudar a los miembros a abrirse y compartir sus pensamientos y experiencias, lo que puede disipar la incertidumbre y el miedo.

Durante esta fase, el líder deber establecer reglas y objetivos claros para que todos sepan qué se espera de ellos. Los objetivos durante esta fase son (Slocum y Hellriegel, 2009, Liang, 2016):

- Que los miembros del equipo se conozcan, confíen y se apoyen mutuamente
- Establecer respeto mutuo y aceptación entre los miembros
- Dejar en claro el objetivo o la misión del equipo
- Establecer consenso, visiones compartidas y promesas de cooperación

El líder del equipo tiene dos tareas principales durante esta fase:

1. Crear una visión clara y atractiva para el quipo
2. Usar tácticas para unificar al equipo y acercar a los miembros entre sí

Si el equipo ya está formado y es el líder el que se está integrando, además de lo anterior, para tener éxito en el manejo del equipo, según DeWitt (2014) el líder debe:

- Sobrecomunicar. Cuando alguien nuevo llega a un equipo genera nerviosismo en las personas por los posibles cambios que se puedan venir. Entonces, entre más transparente sea el líder, más cómoda se va a sentir la gente. También tiene que hablar sobre sus valores, prioridades y observaciones

- Hacer preguntas. Los primeros 30 días, el líder tiene que estar genuinamente dispuesto a aprender de todos y a entender qué pasa dentro de la compañía. Esto construye credibilidad y lo hace más accesible
- Averiguar qué es lo que la gente realmente sabe, puede y quiere hacer. Preguntar qué es lo que las personas realmente disfrutan hacer y cuáles son sus aspiraciones a medio y largo plazo. Utilizar las verdaderas habilidades de las personas las puede motivar a hacer su mejor esfuerzo
- Ensuciarse las manos. El líder debe invertir tiempo en hacer el trabajo que hace su equipo. Además de que le ayuda a entender de primera mano qué es lo que se hace en el proceso y los retos a los que se enfrenta la gente, le ayuda a establecer que lidera con el ejemplo
- Ser decisivo. Una vez que tenga una buena idea del proceso, el líder debe exponer de forma clara y explícita su visión y su plan a seguir. La gente se siente más segura cuando entienden el panorama completo, les da una mejor perspectiva de para qué sirve lo que están haciendo y saben bien hacia donde se dirigen sus esfuerzos

Etapa de tormentas

En la segunda etapa pueden surgir conflictos sobre cómo se deben hacer las cosas, la asignación de tareas y qué dirección debe tomar el equipo. Los miembros del equipo pueden experimentar emociones intensas y puede haber discusiones sobre cuáles deberían ser las metas del equipo. Algunos miembros pueden tratar de evitar las tensiones alejándose o guardándose sus sentimientos; sin embargo, es importante entender que los conflictos no son necesariamente negativos. De hecho, si se gestionan adecuadamente, pueden contribuir al crecimiento y mejora del equipo; pero, si se ignoran o se reprimen, pueden generar resentimientos y amargura entre los miembros o problemas más grandes (Slocum y Hellriegel, 2009).

Durante esta etapa es importante que los miembros del equipo aprendan a trabajar juntos y a resolver sus conflictos de forma efectiva. Esto significa que deben desarrollar habilidades para tomar decisiones, mejorar las relaciones interpersonales y resolver problemas. Los líderes del equipo pueden desempeñar un papel importante en este proceso,

ayudando a los miembros del equipo a superar los conflictos y trabajar juntos de manera más efectiva.

Los líderes también deben estar atentos a las interacciones entre los miembros del equipo para evitar que se produzcan malentendidos o conflictos innecesarios. Esto fomenta la crítica constructiva y promueve una actitud abierta hacia los conflictos al asegurarse de que todos los miembros del equipo se sienten valorados y respetados (Liang,2016).

Para mitigar el conflicto, los líderes pueden promover actividades y eventos como (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Organizar actividades en donde los miembros del equipo puedan compartir sus experiencias y antecedentes. Esto puede ayudar a los miembros del equipo a entender mejor a los demás y a apreciar sus diferentes puntos de vista
- Fomentar la comunicación abierta y honesta en el equipo. Esto puede incluir la realización de reuniones regulares donde los miembros del equipo puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias
- Intervenir cuando surjan conflictos. Como líder, es su responsabilidad ayudar al equipo a resolver sus problemas de manera efectiva
- Considerar la posibilidad de ajustar la estructura del equipo o los objetivos generales del proyecto. A veces, un pequeño cambio puede hacer una gran diferencia
- Recordar que los conflictos son una parte normal del trabajo en equipo. No desesperarse si el equipo tiene problemas, en su lugar, tratar cada conflicto como una oportunidad para aprender y crecer
- Animar a los miembros a escuchar a los demás, a expresarse con respeto y a tratar de entender el punto de vista de los demás
- Crear un ambiente donde todos se sientan libres de expresar sus opiniones. Mostrar una actitud abierta y respetuosa puede ayudar a fomentar la confianza y la cooperación en el equipo

Etapa normativa

En esta etapa los miembros del equipo han aprendido a trabajar juntos de manera efectiva; han establecido reglas sobre cómo funcionará el equipo y se han comprometido a

alcanzar sus metas. Todos se sienten más cómodos, expresando sus sentimientos y opiniones y hay un fuerte sentido de unidad y cooperación en el equipo (Liang, 2016).

En esta etapa el líder puede comenzar a centrarse más en los objetivos del equipo y en cómo alcanzarlos. El equipo ha encontrado una manera de trabajar juntos y está listo para enfrentar nuevos desafíos.

Algunas características de esta etapa son (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Los miembros del equipo se llevan bien entre ellos y disfrutan compartiendo sus ideas y pensamientos
- Han desarrollado sus propias reglas y normas sobre cómo deben hacer las cosas
- Comparten recursos y trabajan juntos para alcanzar sus metas

Durante esta etapa, el líder del equipo puede hacer varias cosas para ayudar al equipo a tener éxito (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Fomentar la comunicación abierta y honesta entre los miembros del equipo. El líder debe promover la retroalimentación profunda entre los miembros del equipo; es decir, dar y recibir comentarios constructivos sobre el trabajo realizado
- Organizar actividades de formación de equipos para fortalecer las relaciones dentro del equipo, como actividades lúdicas o recreativas que sirvan para fortalecer las relaciones y la confianza entre los miembros del equipo
- Recompensar las innovaciones y reconocer y premiar las ideas o acciones originales y útiles que aporten los miembros del equipo
- Establecer objetivos más ambiciosos para el equipo. Fijar metas desafiantes, pero alcanzables, que motiven al equipo a mejorar constantemente
- Mantener un ambiente positivo y cooperativo en el equipo. El líder deberá preservar la atmósfera y el clima agradable y armonioso que se ha creado en el equipo
- Compartir parte del liderazgo y la responsabilidad con los miembros del equipo. Delegar algunas funciones o tareas en los miembros del equipo y darles más autonomía y participación

Etapa de desempeño

En esta etapa, los miembros del equipo están trabajando juntos de manera efectiva y eficiente para lograr sus metas. Todos entienden su papel en el equipo y saben cuándo deben trabajar de forma independiente y cuándo deben ayudarse mutuamente.

Durante esta etapa, el trabajo en equipo está madurando y las interacciones entre los miembros del equipo se han vuelto fluidas. Los miembros del equipo pueden llevar a cabo sus tareas sin necesidad de mucha supervisión y normalmente pueden completar sus tareas según lo que se ha planeado y programado. Además, los miembros del equipo pueden responder eficazmente a los cambios y crear nuevas estrategias para enfrentar los desafíos. El líder del equipo únicamente necesita monitorear el ambiente de trabajo y ayudar a los miembros a enfrentar desafíos o conflictos inesperados (Liang, 2016).

Algunas características de esta etapa son (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Los miembros del equipo pueden concentrarse en sus tareas sin necesidad de entender completamente a los demás
- Los roles dentro del equipo se vuelven flexibles, lo que significa que los miembros pueden asumir los roles de otros si es necesario
- Todo el trabajo del equipo está orientado a resolver problemas

Durante esta etapa, el líder tiene varias responsabilidades importantes:

- Asegurarse de que todos los miembros del equipo tengan tareas asignadas en todo momento
- Dar retroalimentación y recompensas a los miembros del equipo por su trabajo
- Organizar programas de formación para mejorar las habilidades laborales del equipo
- Organizar eventos para fomentar la responsabilidad social e individual dentro del equipo
- Hacer todo lo posible para resolver problemas
- Promover innovaciones
- Usar su propia experiencia y conocimiento para compartir algunas de las tareas asignadas y cumplir misiones con el grupo

- Intercambiar ideas con los miembros del equipo

Después de esta etapa, los equipos pueden seguir diferentes caminos; algunos equipos pueden seguir aprendiendo y mejorando, volviéndose cada vez más eficientes; otros equipos pueden tener un desempeño que sólo es suficiente para sobrevivir, especialmente si han desarrollado normas que no apoyan completamente la eficiencia. Los mejores equipos son aquellos que son proactivos, enfocados y no tienen miedo de buscar apoyo y guía cuando lo necesitan. Estos equipos tienen un fuerte consenso sobre la misión del equipo y reciben mucho apoyo de su líder. Los miembros de estos equipos se dan cuenta de que es necesario revisar constantemente sus procesos de trabajo para cumplir con su misión (Slocum y Hellriegel, 2009).

Etapa de terminación

La etapa de finalización o disolución es la etapa en que el equipo termina su trabajo y ha cumplido con su misión. Esto significa que deja de realizar las tareas que tenía asignadas y deja de interactuar como lo hacía; sus miembros vuelven a sus funciones habituales o se integran a otros equipos (Slocum y Hellriegel, 2009).

En la etapa de finalización, el equipo tiene diferentes opciones según la situación. Algunas de estas opciones son (Liang, 2016):

- Los miembros del equipo revisan juntos sus experiencias colectivas. Esto significa que hace un balance de lo que ha hecho bien y lo que ha hecho mal y extrae lecciones y recomendaciones para el futuro
- Se asignan nuevas misiones al grupo y entra en otro ciclo de desarrollo. El equipo continúa trabajando junto en nuevos proyectos o desafíos y vuelve a pasar por las etapas anteriores del desarrollo de equipos
- El grupo se transforma de un equipo temporal a uno perpetuo. Se consolida como una unidad permanente dentro de la organización, y desarrolla una identidad y cultura propias
- Nuevos miembros se unen al grupo y se forma un equipo nuevo. El equipo se renueva con la incorporación de nuevas personas que aportan nuevas habilidades, conocimientos y perspectivas al grupo

En la etapa de finalización, el líder debe hacer las siguientes actividades:

- Evaluar el desempeño del equipo. Medir los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos planteados
- Reconocer el esfuerzo y la contribución de cada miembro
- Compartir las buenas prácticas, experiencias y todo lo aprendido con otros líderes o equipos que puedan beneficiarse de ello
- Mantener la comunicación con los miembros del equipo y ofrecerles apoyo o asesoramiento si lo necesitan

La madurez de un equipo tiene un impacto significativo en su eficacia (Figura 3). A medida que un equipo avanza por cada una de las etapas de desarrollo, su cohesión y eficacia pueden verse afectadas de diversas maneras. En las primeras etapas, los equipos pueden enfrentar desafíos relacionados con la formación de relaciones, la definición de roles y la adaptación a nuevas dinámicas. Si estos desafíos no se resuelven adecuadamente, en cualquier momento, el equipo puede fracasar. Sin embargo, a medida que el equipo madura y supera los desafíos, puede desarrollar una mayor cohesión y eficacia, lo que puede resultar en un mejor rendimiento (Tuckman y Jensen, 1977).

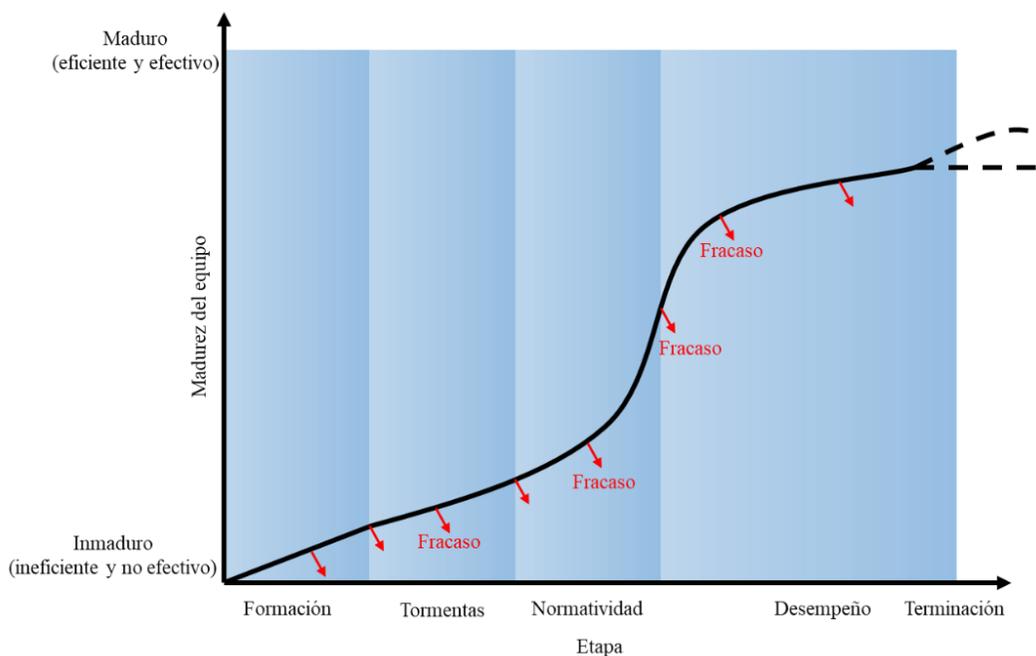


Figura 3. Etapas del desarrollo de un equipo con respecto a su madurez y eficacia.

Adaptada de: "Etapas de desarrollo de un equipo" por Slocum, J. W., y Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V. p. 333

Cada etapa de desarrollo requiere un tipo diferente de liderazgo para maximizar la eficacia del equipo, requiere un tipo diferente de liderazgo para maximizar la eficiencia del equipo (Figura 4). Durante la etapa de formación, se necesita un líder maestro que pueda proporcionar orientación y dirección. En la etapa de tormentas, un líder entrenador puede ayudar al equipo a navegar a través de conflictos y desacuerdos. Durante la etapa de normatividad, un mentor puede ayudar a los miembros del equipo a aprender y crecer juntos. En la etapa de desempeño, un asesor puede proporcionar apoyo y asesoramiento para ayudar al equipo a alcanzar sus metas. Finalmente, en la etapa de terminación (cuando haya una), un facilitador puede ayudar al equipo a reflexionar sobre sus logros y a planificar el futuro. Cada uno de estos roles de liderazgo es crucial para ayudar al equipo a navegar a través de las etapas de desarrollo y maximizar su eficiencia (Tuckman y Jensen, 1977).

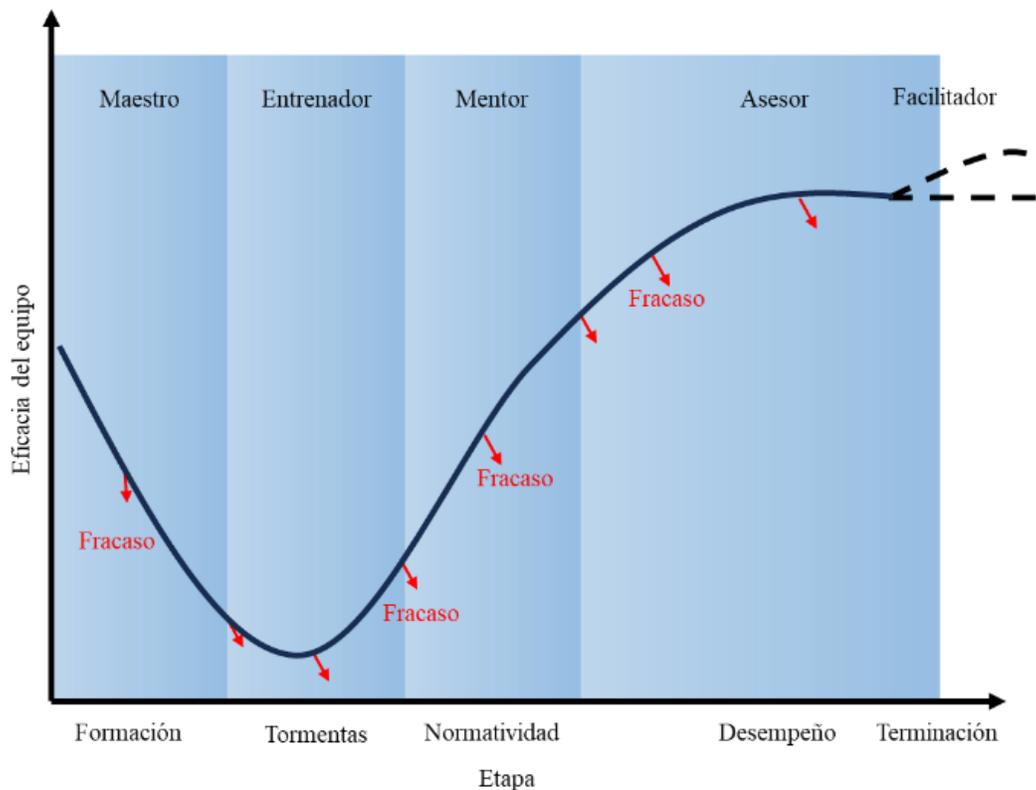


Figura 4. Etapas del desarrollo de un equipo con respecto a su madurez y eficacia.

Adaptada de: "Etapas de desarrollo de un equipo" por Slocum, J. W., y Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V. p. 333

Influencias en la efectividad de un equipo

La efectividad de un equipo es el grado en el que logra sus objetivos y satisface las expectativas de sus miembros y demás personas relacionadas con su trabajo. Un equipo efectivo es aquel que produce resultados de calidad, que contribuye al bienestar y al desarrollo de sus miembros y que aprende de su experiencia para mejorar su futuro.

La efectividad de un equipo depende de varios factores que influyen en su funcionamiento y en sus resultados, estos factores están conectados entre sí y deben analizarse tanto individualmente como en su relación con los demás. Esto ayudará a entender cómo funcionan los equipos. Los ocho aspectos se presentan en la Figura 5 (Slocum y Hellriegel, 2009):

1. Contexto
2. Liderazgo
3. Metas
4. Tamaño del equipo
5. Roles de los miembros del equipo
6. Diversidad de los miembros
7. Normas
8. Cohesión

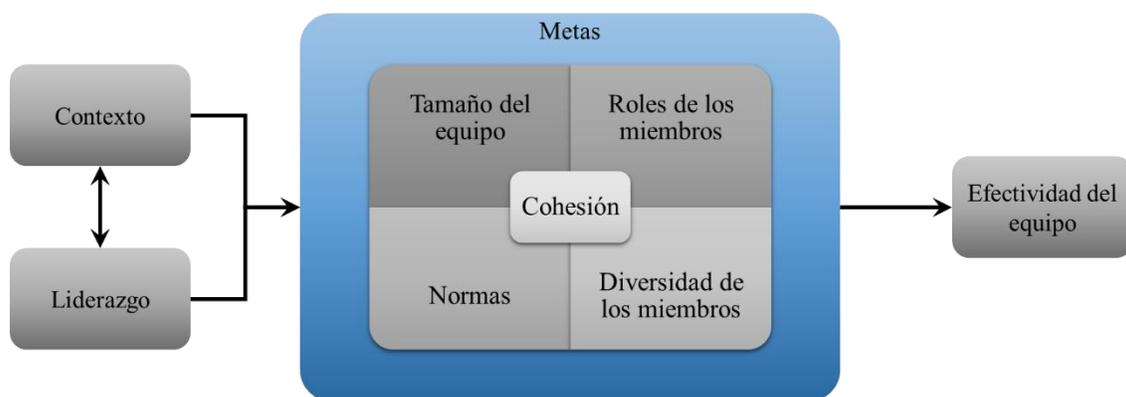


Figura 5. Influencias en la efectividad de un equipo.

Tomada de: "Etapas de desarrollo de un equipo" por Slocum, J. W., y Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V. p. 336

Contexto

El contexto es el entorno en el que trabaja un equipo. Es importante entender que el contexto es un factor importante que influye en la efectividad de los equipos, ya que afecta la forma en que los miembros del equipo se relacionan, cómo trabajan juntos, cómo logra sus objetivos y la forma en que el equipo es recompensado por su trabajo

Algunos ejemplos de contexto son (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Tecnología. La tecnología que utiliza el equipo puede afectar su productividad y eficiencia. Si un equipo utiliza herramientas de colaboración modernas, será más productivo que uno que use herramientas arcaicas
- Condiciones físicas del trabajo. El ambiente físico puede afectar la motivación y la productividad. Un equipo que trabaja en un espacio iluminado y ventilado será más productivo y estará más motivado que uno que trabaja en un espacio oscuro y mal ventilado
- Prácticas gerenciales. Una organización que proporciona capacitación y desarrollo a sus equipos tendrá más probabilidades de tener equipos efectivos que una organización que no lo hace
- Cultura y clima organizacional. Una organización que tiene una cultura de colaboración será más propensa a tener equipos efectivos que una organización que tiene una cultura de competencia
- Recompensas y castigos organizacionales. Un sistema que recompensa el trabajo en equipo ayuda más a tener equipos efectivos en comparación con un sistema de castigos

Los líderes deben tener en cuenta el contexto cuando trabajan para mejorar la efectividad de su equipo. Aquí hay algunos consejos para los líderes de equipo:

- Establezca expectativas claras con los miembros del equipo sobre cómo su trabajo contribuye al éxito organizacional
- Cree un ambiente de trabajo que sea cómodo y que fomente la colaboración
- Proporcione a los miembros las herramientas y recursos que necesitan para realizar sus tareas
- Ofrezca capacitación y desarrollo a los miembros del equipo para ayudarlos a desarrollar sus habilidades y competencias

Liderazgo

Un miembro de equipo eficaz es capaz de guiar a un grupo de personas para que trabajen juntas para lograr un objetivo común, además de que es una persona que contribuye positivamente al éxito del equipo. Esto significa que la persona está comprometida con el equipo, verdaderamente abierta al aprendizaje, tiene comunicación abierta y honesta y está dispuesta a trabajar con los demás para lograr el objetivo común y a tomar las acciones necesarias cuando el equipo la necesite como líder (Katzenbach y Smith, 1993). Los miembros de equipo eficaces comparten las siguientes características:

- Ponen los objetivos del equipo por encima de sus objetivos personales y su ego
- Están comprometidos con el éxito del equipo, incluso cuando eso significa sacrificar sus propios intereses
- Están dispuestos a ayudar a sus compañeros de equipo y a crear un ambiente de trabajo positivo
- Están dispuestos a escuchar las ideas de los demás y a considerar nuevas perspectivas
- Comparten información e ideas con otros
- Comparten sus conocimientos y experiencia con los demás
- Valoran las diferentes perspectivas y habilidades de los demás
- Se involucran activamente en las discusiones y actividades del equipo
- Cumplen sus compromisos; hacen lo prometido, a tiempo y con calidad
- Conocen sus responsabilidades y las cumplen de manera efectiva

Aunque normalmente pensamos en el liderazgo de equipo en términos de una sola persona, un equipo puede tener más de un líder. Esto se debe a que, casi siempre, los equipos tienen metas orientadas a las relaciones y metas orientadas a las tareas, que pueden requerir diferentes habilidades y estilos de liderazgo, por lo que puede ser difícil para una persona satisfacer todas esas demandas (Slocum y Hellriegel, 2009).

Algunos consejos para los líderes de equipo son:

- Desarrolle sus habilidades de comunicación y resolución de conflictos
- Sea un buen oyente y sea capaz de motivar a los demás
- Sea justo y equitativo en su trato con los demás

Metas

Las metas del equipo son los resultados que todos en el equipo deben lograr juntos. Estas metas pueden ser influenciadas por las metas individuales de cada miembro del equipo y por las metas de la organización en general. Los equipos suelen tener dos tipos de metas (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Metas orientadas a las relaciones. Tienen que ver con cómo se llevan los miembros del equipo entre sí
- Metas orientadas a las tareas. Tienen que ver con el trabajo que el equipo necesita hacer

Las metas de un equipo son siempre objetivos que exigen que los miembros trabajen juntos para lograrlos y que no podrían alcanzar sin la cooperación de todos. Estas metas pueden ser cualitativas, que se centran en la colaboración y el trabajo en equipo en general; o cuantitativas, que establecen objetivos específicos y medibles que el equipo necesita alcanzar en un plazo determinado

Tamaño del equipo

El tamaño del equipo, definido como el número de personas que lo componen, es un factor crucial en la dinámica y el éxito del mismo. Estudios académicos han demostrado que la cantidad de miembros impacta en la comunicación, la colaboración, la toma de decisiones y la satisfacción individual (Bernerth et al., 2021):

- Equipos pequeños (3-5 personas): mayor cohesión, comunicación fluida, rápida toma de decisiones. Sin embargo, pueden ser menos flexibles y tener menor diversidad de ideas
- Equipos medianos (6-12): equilibrio entre cohesión, flexibilidad y diversidad de ideas. La toma de decisiones puede ser más compleja
- Equipos grandes (13-16 personas): mayor diversidad de ideas y perspectivas. Pero la comunicación y la coordinación pueden ser más desafiantes y la toma de decisiones es más lenta

Dependiendo de las tareas y los objetivos, se considera que el tamaño máximo de un equipo para que cada miembro pueda interactuar cara a cara con los demás, facilitando la

comunicación y la colaboración es de 12 personas (Slocum y Hellriegel, 2009). Los equipos más grandes (13-16 personas) normalmente deben formar comités más pequeños para considerar cuestiones específicas con mayor profundidad

Hay seis aspectos importantes a considerar en un equipo (Bernerth et al., 2021):

- Exigencia al líder: cuánto espera el equipo de su líder
- Dirección brindada por el líder: cómo guía el líder a su equipo
- Tolerancia de los miembros a la dirección brindada por el líder: cómo responden los miembros a las instrucciones y guía del líder
- Inhibición de los miembros: la libertad que sienten los miembros para expresar sus opiniones y sugerencias
- Utilización de reglas y procedimientos: la necesidad del equipo de tener una estructura clara, reglas, normas y directrices para operar eficientemente
- Tiempo para llegar a una decisión: el tiempo que tarda el equipo para llegar a un consenso, llegar a acuerdos y tomar decisiones importantes

Tabla 1. Efectos en el tamaño del equipo

Aspecto	Tamaño del equipo		
	2-7 miembros	8-12 miembros	13-16 miembros
Exigencia al líder	Baja	Moderada	Alta
Dirección brindada por el líder	Baja	Moderada	Moderada a alta
Tolerancia de los miembros a la dirección brindada por el líder	Baja a moderada	Moderada	Alta
Inhibición de los miembros	Baja	Moderada	Alta
Utilización de reglas y procedimientos	Baja	Moderada	Moderada a alta
Tiempo para llegar a una decisión	Bajo	Moderado	Alto

Nota: Tomada de “Efectos típicos del tamaño de los equipos” por Slocum, J. W., y Hellriegel, D. (2009). Desarrollo y liderazgo de equipos. En *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V. p. 340

Es importante entender que estos efectos dependen de las situaciones; podría darse el caso de que un equipo comprometido de 9 miembros tuviera mejores resultados que un equipo de cinco miembros que esté apresurado y menos comprometido

Roles de los miembros

Un rol es el conjunto de funciones, tareas, responsabilidades y comportamientos que se esperan de una persona en una situación determinada. En un grupo, cada miembro puede tener uno o varios roles, según sus capacidades, intereses y las necesidades del grupo (Slocum y Hellriegel, 2009). No existe un marco de trabajo universalmente aceptado para los roles en un equipo. Sin embargo, podemos clasificar las funciones de los miembros de un equipo dependiendo de si las personas son innovadores fuertes, facilitadores fuertes o analíticos y si las funciones están orientadas hacia las tareas, hacia las relaciones o si tienen una orientación propia (Slocum y Hellriegel, 2009). Cada uno de los miembros puede desempeñar cada una de estas funciones en cualquier momento.

Los innovadores fuertes son personas llenas de creatividad, originalidad y visión. Siempre están pensando en nuevas ideas o soluciones para mejorar el trabajo del equipo. Son una fuente inagotable de inspiración y renovación (Bernerth et al., 2021).

A los analíticos les gusta resolver problemas complejos y se sienten cómodos trabajando con números y datos. Respetan la inteligencia, el pensamiento racional y la lógica. Son críticos y escépticos, siempre analizando la información antes de aceptarla. Son excelentes en la planificación y la organización, asegurándose de que todo esté en su lugar y funcione sin problemas.

Los facilitadores fuertes son personas organizadas, comunicativas y colaborativas que ayudan al equipo a trabajar de forma eficiente. Son quienes mantienen unido al equipo, asegurándose que todos estén en la misma página y trabajen juntos para resolver problemas

El rol orientado a las tareas del miembro implica que facilitará y coordinará la toma de decisiones y las conductas relacionadas con el trabajo, este rol incluye motivar a los miembros del equipo y a sí mismo a lo siguiente (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Iniciar nuevas ideas o formas diferentes para considerar los problemas o las metas del equipo y sugerir soluciones para las dificultades, entre las que se incluye la modificación de los procedimientos del equipo
- Buscar información para aclarar las sugerencias y obtener datos clave
- Proporcionar información relevante para el problema, el asunto o la tarea del equipo

- Coordinar y aclarar las relaciones que existen entre las ideas y las sugerencias, reuniendo las ideas y las sugerencias y coordinando las actividades de los miembros
- Evaluar la efectividad del equipo, incluso cuestionando la lógica, los hechos o la viabilidad de las sugerencias de los miembros del equipo

El rol orientado a las relaciones es el que crea sentimientos e interacciones sociales centradas en el equipo. Este rol implica (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Alentar a los miembros, elogiándolos y aceptando sus ideas
- Armonizar y mediar en los conflictos y las tensiones internas
- Fomentar la participación de todos los miembros
- Expresar los estándares que debe alcanzar el equipo
- Informar a la organización de las actividades y progresos del equipo
- Dar seguimiento a las metas del equipo de forma constructiva y amistosa

Este rol es importante para la efectividad del equipo, porque ayuda a crear y mantener un clima positivo, a fortalecer la cohesión y la confianza y a satisfacer las necesidades emocionales de los miembros

El rol orientado a sí mismo es un rol que afecta negativamente la dinámica del equipo, ya que se centra en los intereses personales por encima de los intereses del equipo. Este rol implica buscar reconocimiento o poder personal, dominar o manipular a los demás, criticar o bloquear las ideas o sugerencias de los demás, evitar la participación o la responsabilidad y actuar de forma egoísta o indiferente. Este rol es perjudicial para el equipo porque dificulta la comunicación, la coordinación, la cooperación y la innovación (Slocum y Hellriegel, 2009).

Los miembros del equipo pueden gravitar automáticamente hacia roles en el equipo con los que se sientan más cómodos, o el líder del equipo puede asignarles roles específicos a los miembros. Así pues, con el tiempo, todos los miembros desempeñan roles orientados a las tareas y roles orientados a las relaciones. Esto significa que los miembros de un equipo son capaces de adaptarse a las situaciones y necesidades del equipo. En el equipo debe haber siempre alguien que se centre en las tareas, alguien que se centre en las relaciones, alguien que sea un verdadero visionario y alguien que sea un gran facilitador. Aprovechar las

fortalezas y preferencias innatas permite a los miembros contribuir más y disfrutar ser parte del equipo (Liang, 2016).

Un miembro eficaz es una persona que contribuye positivamente al éxito del equipo. Esto significa que la persona está comprometida con el equipo y está dispuesta a trabajar con los demás para lograr el objetivo común. Los miembros de equipo eficaces comparten las siguientes características (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Ponen los objetivos del equipo por encima de sus objetivos personales y su ego. Están comprometidos con el éxito del equipo, incluso cuando eso significa sacrificar sus propios intereses
- Apoyan a otros miembros del equipo u buscan crear un ambiente de trabajo positivo
- Están dispuestos a escuchar las ideas de los demás y a considerar nuevas perspectivas
- Comparten información e ideas con otros, además de sus conocimientos y su experiencia
- Valoran las diferentes perspectivas y habilidades de los demás
- Participan plenamente en el equipo compartiendo ideas y haciendo preguntas; se involucran activamente en las discusiones y actividades del equipo
- Cumplen sus compromisos en los plazos acordados
- Entienden y cumplen su rol en el equipo; entienden sus responsabilidades y las cumplen de manera efectiva

Los líderes de equipo pueden encontrar que se necesitan diferentes personalidades en diferentes etapas del trabajo del equipo. En las primeras etapas de formación, puede ser importante contar con innovadores fuertes para ayudar a establecer la dirección del equipo, personas con un enfoque en las relaciones para ayudar al equipo a unirse y facilitadores fuertes para permitir que el equipo funcione como un nuevo grupo. Con el tiempo, lo que se necesita de los miembros puede cambiar; puede ser importante tener personas fuertemente enfocadas a las tareas, para ayudar al equipo a alcanzar las metas a tiempo, personas con habilidades analíticas, para garantizar que las decisiones se tomen con la cantidad adecuada de información, o personas orientadas a las relaciones para mantener a la organización en general y a la dirección bien informadas sobre las actividades y el progreso del equipo. Idealmente, los miembros del equipo deberían poder adaptarse para poder desempeñar el

papel correcto en el momento adecuado. Los buenos líderes de equipo reconocerán las necesidades cambiantes de su equipo y guiarán a los miembros del equipo hacia los nuevos roles, según sea necesario.

Diversidad de los miembros

Los equipos que son diversos son más efectivos que los equipos que no lo son, ya que tienen una mayor variedad de perspectivas y experiencias, lo que les permita ver los problemas desde diferentes ángulos y encontrar soluciones más innovadoras. Los equipos diversos son más propensos a (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Ser conscientes de más cosas
- Ver las cosas de forma diferente y más profunda
- Proponer más cursos de acción novedosos y creativos
- Participar en discusiones constructivas relacionadas con las tareas

Muchos problemas con los equipos surgen de tratar de aprovechar y redirigir diferentes personalidades en el equipo. Los miembros llegan al equipo con diferentes habilidades, historias, antecedentes, formación y rasgos de personalidad inherentes. Todo esto impacta en el comportamiento del equipo, por lo que se pueden enfrentar algunos retos, como:

- Estereotipos. Las personas pueden tener ideas preconcebidas sobre las personas de diferentes orígenes, lo que puede dificultar la comunicación y la colaboración
- Falta de confianza. Las manifestaciones de descontento hacia los valores del grupo dominante son percibidas como una sensibilidad excesiva de los grupos minoritarios
- Malos entendidos. Puede surgir la creencia de que los miembros de todos miembros del equipo deben ser más parecidos al grupo dominante
- Equidad. A veces se confunde la equidad con la igualdad, cuando en realidad implica tratar a cada persona según sus reales necesidades y circunstancias individuales

Depende del líder del equipo conocer a las personas de su equipo y estar constantemente atento a cómo las diferentes personalidades están impactando al éxito del equipo. Algunas cosas que los líderes pueden hacer para superar los retos que presenta la diversidad son:

- Promover la comunicación y la colaboración. Los equipos deben crear un ambiente en el que las personas se sientan cómodas, compartiendo sus ideas y trabajando con personas de diferentes orígenes (Capital psicológico)
- Construir confianza. Los equipos deben tomarse el tiempo para conocerse y desarrollar relaciones de confianza
- Promover la comprensión. Los equipos deben proporcionar oportunidades para que las personas aprendan sobre las perspectivas de los demás

Normas

Además de las reglas escritas de la organización, los equipos también hacen sus propias reglas informales, llamadas normas. Las normas son las reglas que los miembros acuerdan seguir para trabajar mejor en equipo. Estas reglas se pueden escribir o simplemente acordar verbalmente entre todos y ayudan a definir cómo deben comportarse los miembros para que el equipo pueda alcanzar sus metas. Es esencial que todos en el equipo conozcan las normas, ya que les da libertad para trabajar juntos (Liang, 2016).

Los equipos no establecen normas para todas las situaciones. Por lo general, preparan y aplican normas para aquellas conductas que consideran de particular importancia. Las normas son importantes por varias razones (Slocum y Hellriegel, 2009):

- Supervivencia del equipo. Ayudan a evitar conflictos
- Previsibilidad. Indican cómo se deben comportar los miembros del equipo
- Evitar situaciones incómodas. Ayuda al equipo a trabajar mejor juntos
- Valores y metas del equipo. Las normas deben estar alineadas con el objetivo del equipo y ayudarlo a alcanzar sus metas

Hay dos formas en las que los miembros del equipo pueden seguir las normas:

- Cumplimiento. Cuando un miembro del equipo sigue las normas sólo porque siente presión para hacerlo. Puede que no esté de acuerdo con las normas, pero las sigue para evitar conflictos o para ser aceptado por los demás
- Aceptación personal. Cuando un miembro del equipo realmente cree en las normas y está de acuerdo con ellas. Este tipo de conformidad es más fuerte porque la persona está convencida de las normas y las metas del equipo

Para ser más efectivo, el equipo necesita crear normas emocionalmente inteligentes, actitudes y comportamientos que, eventualmente, se convierten en hábitos que apoyen los comportamientos para generar confianza, identidad grupal y eficacia grupal (Druskat y Wolff, 2001). Es decir, que los miembros confíen entre sí, se sientan parte de un grupo especial y valioso, y crean que juntos pueden lograr sus metas. Hay tres niveles de normas emocionalmente inteligentes:

- Individual. Los miembros deben ser capaces de regular sus emociones, comunicarse efectivamente, colaborar con otros y resolver conflictos
- Grupal. Un grupo debe tener normas que fomenten el respeto, la confianza, la retroalimentación, el aprendizaje y la motivación
- Intergrupala. Un grupo debe saber cómo relacionarse con otros grupos, negociar, cooperar y competir sanamente con ellos

Druskat y Wolff (2001) proponen crear las siguientes normas emocionalmente inteligentes

Tabla 2. Normas que crean consciencia de las emociones		
Nivel individual	Nivel grupal	Nivel intergrupala
<p>Comprensión interpersonal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tómese un tiempo libre de las tareas para conocerse unos a otros - Haga un registro al comienzo de cada reunión, es decir, pregunten cómo les va a todos - Suponga que el comportamiento indeseable ocurre por una razón. Descubra cuál es ese motivo. Haga preguntas y escuche. Evite las atribuciones negativas - Cuénteles a sus compañeros lo que está pensando y cómo se siente 	<p>Autoevaluación del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programe tiempo para examinar la efectividad del equipo - Cree objetivos de tareas y procesos medibles y luego mídalos - Reconocer y discutir los estados de ánimo del grupo - Comunique su percepción de lo que está sucediendo en el equipo - Permitir que los miembros realicen una verificación del proceso (por ejemplo, podría preguntar ¿Es este el uso más eficaz de nuestro tiempo en este momento?) 	<p>Comprensión organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descubra las inquietudes y necesidades de los demás en la organización - Considere quién puede influir en la capacidad del equipo para lograr sus objetivos - Discuta la cultura y la política de la organización - Pregunte si las acciones del equipo son congruentes con la cultura y la política de la organización
<p>Tomando perspectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pregunte si todos están de acuerdo con una decisión - Pregunte a los miembros tranquilos qué piensan - Cuestione las decisiones que se toman demasiado rápido - Designe un abogado del diablo 	<p>Buscando comentarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pregunte a sus clientes cómo les va - Publique su trabajo e invite a comentarios - Compare sus procesos 	

Nota: Tomada de: “Building the Emotional Intelligence of Groups” por Druskat, V. U., y Wolff, S. B. (2001). *Harvard Business Review*, 79–90. <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>

Tabla 3. Normas que ayudan a regular las emociones

Nivel individual	Nivel grupal	Nivel intergrupal
<p>Enfrentando las emociones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establezca reglas básicas u úselas para señalar comportamientos errados - Llamar la atención a los miembros sobre comportamientos errados - Cree dispositivos lúdicos para señalar dicho comportamiento. Estos pueden surgir del grupo de forma espontánea. Refuércelos 	<p>Crear recursos para trabajar con las emociones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tómese el tiempo para discutir temas difíciles y abordar las emociones que los rodean - Encuentre formas creativas y abreviadas de reconocer y expresar las emociones en el grupo - Cree formas divertidas de reconocer y aliviar el estrés y la tensión - Expresé aceptación de las emociones de los miembros 	<p>Construyendo relaciones (Guanxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear oportunidades de <i>networking</i> e interacción - Preguntar sobre las necesidades de otros equipos - Brindar apoyo a otros equipos (<i>Renqing</i>) - Invita a otras personas a las reuniones del equipo si podrían tener interés en lo que estás haciendo
<p>Cuidando las emociones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miembros de apoyo: ofrézcase como voluntario para ayudarlos si lo necesitan, sea flexible y brinde apoyo emocional - Validar las contribuciones de los miembros. Hágales saber que son valorados - Proteja a los miembros de ataques - Respete la individualidad y las diferencias de perspectivas. Escuche activamente - Nunca sea despectivo o degradante 	<p>Creando un ambiente afirmativo (Capital psicológico)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforzar que el equipo puede afrontar un desafío. Sea optimista; diga cosas como “Podemos superar esto” o “Nada nos detendrá” - Concéntrese en lo que puede controlar - Recuerde a los miembros la importancia y lo positivo de la misión - Recuerde al grupo cómo resolvió un problema similar antes - Concéntrese en resolver los problemas, no en buscar culpables 	
	<p>Resolver problemas de forma proactiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anticipe los problemas y abórdelos antes de que sucedan - Tome la iniciativa para comprender y obtener lo que necesita para ser eficaz - Hágalo usted mismo si los demás no responden. Confíe en sí mismo, no en los demás 	

Nota: Tomada de: “Building the Emotional Intelligence of Groups” por Druskat, V. U., y Wolff, S. B. (2001). *Harvard Business Review*, 79–90. <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>

Es importante tener en cuenta que las normas son necesarias para que un equipo funcione bien. Sin embargo, seguir ciegamente las normas puede limitar la individualidad y la creatividad. Además, las normas deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades del equipo y al entorno.

Cohesión

La cohesión es como el pegamento que mantiene unido a un equipo. Es el deseo de los miembros del equipo de permanecer juntos y su compromiso con el equipo (Slocum y Hellriegel, 2009). Si los miembros realmente quieren estar en el equipo y están de acuerdo con sus metas, entonces se tiene un equipo muy cohesionado.

La cohesión puede afectar cómo se comportan los miembros de un equipo; un equipo con poca cohesión puede tener miembros que no sigan las normas, mientras que, en un equipo con mucha cohesión, los miembros no sólo seguirán las normas, también respetarán y fomentarán las diferencias individuales. Además, la cohesión puede afectar el rendimiento del equipo; si un equipo está muy unido, podrá alcanzar sus metas, lo que hará que sus miembros se sientan más comprometidos y satisfechos (Liang, 2016).

Un punto a tener en cuenta es que una alta cohesión puede llevar a una baja productividad, si las metas del equipo chocan con las metas de la organización. Esto puede suceder si los miembros del equipo están más enfocados en mantener la armonía del equipo o en algún otro proyecto, que pierden de vista los objetivos más amplios de la organización. Por lo tanto, es importante para los líderes asegurarse de que las metas del equipo estén alineadas con las de la organización. Esto implica comunicar claramente las metas de la organización, asegurarse que los proyectos del equipo contribuyan a estas metas y fomentar un equilibrio entre la cohesión del equipo y la productividad (Slocum y Hellriegel, 2009).

Equipos de alto rendimiento y autodirigidos

Un equipo de alto rendimiento autodirigido es un equipo que cumple con todas las condiciones de los equipos reales y que además tiene un compromiso profundo con el crecimiento personal y el éxito de los demás. Su compromiso trasciende a los miembros. Este tipo de equipos supera todas las expectativas y resultados de otros equipos, gracias a su trabajo conjunto. Un equipo de alto rendimiento autodirigido es una posibilidad poderosa y un modelo excelente para todos los equipos reales y potenciales (Stone, 2006).

Un equipo de alto rendimiento autodirigido está formado por miembros que son muy interdependientes, que están facultados para tomar decisiones y que deben trabajar juntos

todos los días para fabricar con efectividad un producto completo o para brindar un servicio completo a un conjunto de clientes (Slocum y Hellriegel, 2009). Un equipo de alto rendimiento autodirigido no depende de un líder externo, sino que se organiza y se gestiona por sí mismo, tiene más autonomía, responsabilidad y creatividad que los demás tipos de equipo. Esto puede llevar a la eliminación de algunos niveles gerenciales y cambiar la forma en que los líderes apoyan a los miembros del equipo en su aprendizaje y mejora en el trabajo. Incluso si no se eliminaran los niveles gerenciales, el papel de la administración y la supervisión cambia; en lugar de mandar y controlar a los trabajadores, los jefes o supervisores se convierten en facilitadores que apoyan y capacitan a los miembros del equipo.

Es importante recalcar que los equipos de alto rendimiento autodirigidos requieren un alto nivel de compromiso y responsabilidad de los miembros del equipo. Esto significa que cada miembro del equipo debe estar dispuesto a asumir la responsabilidad de su propio trabajo y contribuir activamente al éxito del equipo.

Un equipo efectivo de alto rendimiento autodirigido tiene, entre otras, las siguientes características:

★ Propósito claro y compartido (Hamel, 1993).

同舟共济 (tóng zhōu gòng jì) - En el mismo barco, todos remamos juntos (Chinese Proverbs, 2024).

Es la visión que todos en el equipo entienden y persiguen. Un propósito claro y compartido es fundamental para la cohesión del equipo, la motivación y la dirección. Cuando todos los miembros del equipo saben hacia dónde se dirigen y por qué, es más probable que se sientan comprometidos con el éxito del equipo

- La misión debe ser una declaración concisa que describa el propósito fundamental del equipo. La visión debe ser una imagen inspiradora del futuro que el equipo quiere crear
- Es importante que todos los miembros del equipo comprendan la misión, la visión, los valores y la filosofía del equipo
- Cada miembro del equipo debe comprender cómo su trabajo contribuye al logro del objetivo general del equipo

★ Metas y objetivos específicos y compartidos (Katzenbach y Smith, 1993).

齐心协力 (*qí xīn xié lì*) - *Con corazones unidos, es posible mover montañas* (Chinese Proverbs, 2024).

Son los logros concretos que el equipo se propone alcanzar juntos. Las metas y objetivos específicos y compartidos ayudan al equipo a enfocarse en sus prioridades, medir su progreso y celebrar sus logros

- Los objetivos deben ser *SMART* (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo determinado)
- Todo el equipo debe estar involucrado en la definición de las metas. Esto ayuda a que todos los miembros se sientan comprometidos con el logro de las metas
- Se debe desarrollar un plan de acción que describa los pasos específicos que el equipo tomará para alcanzar sus metas

★ Roles claros (Belbin, 1981).

各司其职 (*gè sī qí zhí*) - *Cada uno se encarga de sus propias responsabilidades* (Chinese Proverbs, 2024).

Cada miembro del equipo sabe exactamente qué se espera de él y cómo su trabajo contribuye al objetivo general. Los roles claros ayudan a evitar la duplicación de esfuerzos y funciones, la confusión y la falta de responsabilidad

- Los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo se deben asignar de manera clara y específica
- Se debe proporcionar a los miembros del equipo la formación y los recursos que necesitan para cumplir con sus roles. Es importante que los miembros del equipo tengan las habilidades y los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva
- La retroalimentación que se dé a los miembros del equipo debe ser de forma regular, específica, oportuna y constructiva

★ Buena comunicación (Ancona y Caldwell, 1992).

交流无障碍 (*jiāo liú wú zhàng ài*) - *La comunicación sin barreras* (Chinese Proverbs, 2024).

Los miembros del equipo escuchan, se entienden y se respetan mutuamente. La buena comunicación es esencial para la colaboración, la resolución de problemas y la toma de decisiones efectiva

- Es importante que los miembros del equipo se sientan cómodos para compartir sus ideas y opiniones, especialmente si son diferentes a las de los demás
- Cuando alguien está hablando, es importante prestarle toda la atención y evitar interrumpir
- Es importante que los mensajes sean claros y fáciles de entender para todos

★ Colaboración y trabajo en equipo (Wheelan, 1994).

心心相印 (xīn xīn xiāng yìn) - Los corazones están conectados y las mentes se entienden (Chinese Proverbs, 2024).

Todos trabajan juntos, apoyándose mutuamente para alcanzar los objetivos del equipo.

La colaboración es fundamental para poder lograr objetivos complejos y desafiantes

- Es necesario fomentar un ambiente de confianza y respeto. Todos los miembros del equipo deben sentirse cómodos para compartir sus ideas, colaborar y apoyarse mutuamente

★ Confianza entre los miembros (Covey, 1990).

厚德载物 (hòu dé zài wù) - Con virtud se gana confianza (Chinese Proverbs, 2024).

Cada miembro confía en los demás y se siente seguro de compartir ideas y opiniones.

Esto es esencial para la colaboración, la innovación y la toma de decisiones efectiva

- Es importante que los miembros sean honestos entre sí y que compartan información de manera transparente y proactiva
- Los miembros del equipo deben cumplir lo que prometen y hacer lo que dicen que van a hacer
- Los miembros del equipo deben apoyarse mutuamente en los momentos difíciles

★ Alto nivel de compromiso con un propósito común (Hackman, 1987).

群策群力 (qún cè qún lì) - Reunir las ideas y la fuerza de todos (Chinese Proverbs, 2024).

Todos están dedicados a alcanzar el objetivo del equipo. Un alto nivel de compromiso ayuda al equipo a superar los desafíos a y alcanzar sus metas

- Involucrar a los todos los miembros del equipo en las decisiones y definiciones de las metas ayuda a asegurar que todos se sientan comprometidos con el logro del objetivo general
- Celebrar los éxitos del equipo ayuda a mantener la motivación y el compromiso
- Reconocer las contribuciones individuales ayuda a que los miembros del equipo se sientan valorados por su trabajo

- ★ Buena relación con el líder (Northouse, 2016).

以人为本 (yǐ rén wéi běn) - Tomar a las personas como lo fundamental (Chinese Proverbs, 2024).

Los miembros del equipo tienen una relación positiva y respetuosa con su líder; lo que ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo

- El líder debe ser capaz de comunicar la visión del equipo de manera clara e inspiradora
- El líder debe tratar a todos los miembros del equipo con respeto y consideración
- El líder debe ser capaz de escuchar las ideas y preocupaciones de los miembros del equipo

- ★ Mentalidad de crecimiento (Dweck, 2006).

学无止境 (xué wú zhǐ jìng) - El aprendizaje no tiene fin (Chinese Proverbs, 2024).

Los miembros del equipo están convencidos de que pueden mejorar y aprender con el tiempo y esfuerzo. Una mentalidad de crecimiento ayuda al equipo a adaptarse a los cambios, superar desafíos y mejorar continuamente.

- Hay que fomentar una cultura de aprendizaje, ya que es importante que los miembros del equipo tengan la oportunidad de aprender y desarrollarse
- El líder debe dar retroalimentación de forma regular; esta debe ser específica, oportuna y constructiva
- Es importante celebrar el aprendizaje y el desarrollo y que los miembros del equipo se sientan recompensados por su esfuerzo de mejorar continuamente

- ★ Adaptabilidad y flexibilidad (Liang, 2016).

顺势而为 (shùn shì ér wéi) - Seguir la corriente (Chinese Proverbs, 2024).

El equipo debe ajustarse a nuevas situaciones y desafíos. Esta característica es esencial para el éxito en un entorno cambiante

- El equipo debe ser capaz de cambiar su enfoque y prioridades según sea necesario
- El equipo debe estar dispuesto y deseoso de considerar nuevas ideas, metodologías, tecnologías y enfoques para resolver problemas
- El equipo debe ser capaz de aprender de sus errores y mejorar su desempeño continuamente
- El equipo debe estar dispuesto a cambiar de dirección si es necesario para alcanzar los objetivos

- El equipo debe tener un plan de contingencia para hacer frente a los eventos inesperados

★ Productividad (Bryman y Bell, 2011).

精益求精 (jīng yì qiú jīng) - Buscar la perfección en cada detalle (Chinese Proverbs, 2024).

El equipo es capaz de producir resultados de alta calidad de manera eficiente. Un equipo productivo puede lograr más con menos recursos y tiempo, lo cual es esencial para el éxito de cualquier equipo

- Es importante que todos los miembros del equipo comprendan los objetivos del equipo y cómo su trabajo contribuye al logro de esos objetivos
- El equipo debe planificar su trabajo de manera que se minimice el desperdicio y se maximice la eficiencia
- El equipo debe tener acceso a las herramientas y recursos que necesita para realizar su trabajo de manera efectiva
- Se deben delegar las tareas de manera que se aprovechen las habilidades y la experiencia de cada miembro del equipo
- El equipo debe monitorizar su progreso continuamente y realizar ajustes según sea necesario para asegurar que se alcancen los objetivos

★ Rentabilidad (Barney, 1991).

精打细算 (jīng dǎ xì suàn) - Ser meticuloso en los cálculos para asegurar la rentabilidad (Chinese Proverbs, 2024).

El equipo contribuye a la rentabilidad de la organización. Un equipo rentable ayuda a la organización a generar ingresos y ganancias, lo que permite invertir en su futuro

- El equipo debe buscar formas de reducir los costos sin sacrificar la calidad
- El equipo debe buscar formas de aumentar los ingresos, ya sea por medio de la venta de nuevos productos o servicios o por la mejora de la eficiencia en la producción de los productos o servicios existentes
- El equipo debe mejorar la calidad de sus productos o servicios para que sean más atractivos para los clientes
- El equipo debe desarrollar productos o servicios innovadores que sobrepasen las necesidades y expectativas de los clientes

★ Satisfacción (Hackman y Oldham, 1975).

知足常乐 (zhī zú cháng lè) - *La satisfacción trae felicidad* (Chinese Proverbs, 2024).

Los miembros del equipo se sienten satisfechos con su trabajo y su contribución al equipo. La satisfacción es esencial para la retención de talento y la productividad. Los miembros del equipo que están satisfechos son más propensos a ser productivos, innovadores y leales a la organización

- El equipo debe crear un ambiente de trabajo positivo donde los miembros se sientan valorados, respetados y escuchados (Capital psicológico)
- El equipo debe proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros del equipo para que puedan aprender y crecer en su carrera
- El equipo debe reconocer y recompensar el buen trabajo de los miembros del equipo para que se sientan valorados y apreciados

★ Inspiración (Amabile, 1996).

一呼百应 (yī hū bǎi yìng) - *Un solo grito puede provocar una respuesta de cien personas* (Chinese Proverbs, 2024).

El equipo inspira a sus miembros a dar lo mejor de sí mismos. Esto es esencial para la motivación y el rendimiento del equipo. Un equipo inspirado es probable que sea más productivo, innovador y alcance sus objetivos

- La visión del equipo debe ser clara, convincente e inspirar a los miembros del equipo a trabajar duro para alcanzarla
- Es importante celebrar los éxitos del equipo para mantener la motivación y el compromiso de los miembros del equipo
- Se debe fomentar un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan continuamente desafiados y motivados a aprender y a crecer
- El equipo debe reconocer y recompensar el buen trabajo de los miembros del equipo para que se sientan valorados y apreciados

★ Autonomía (Deci y Ryan, 1985).

自主权 (zì zhǔ quán) - *El derecho a gobernarse a sí mismo* (Chinese Proverbs, 2024).

Los miembros del equipo tienen la libertad de tomar decisiones y controlar su propio trabajo. La autonomía es esencial para la motivación, la creatividad y la responsabilidad de los miembros del equipo. Los miembros del equipo que tienen autonomía son más propensos a ser productivos, innovadores y a estar comprometidos con su trabajo

- El equipo debe delegar tareas de manera que se aprovechen las habilidades y la experiencia de cada miembro del equipo
- Es importante que los miembros del equipo tengan la información y los recursos necesarios para tomar decisiones informadas y realizar su trabajo de manera efectiva
- El equipo debe confiar en los miembros para que tomen decisiones y controlen su propio trabajo

★ Aprendizaje continuo (Argyris y Schön, 1974).

活到老，学到老 (huó dào lǎo, xué dào lǎo) - Vive y aprende hasta que seas viejo (Chinese Proverbs, 2024).

El equipo siempre está aprendiendo y mejorando. Un equipo que aprende continuamente puede adaptarse a los nuevos desafíos y oportunidades, y mantenerse a la vanguardia de su campo

- El equipo debe fomentar una cultura donde los miembros se sientan motivados a aprender y crecer
- El equipo debe fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros

★ Resolución de conflictos (Thomas, 1976).

兼听则明，偏信则暗 (jiān tīng zé míng, piān xìn zé àn) - Escuchar a ambos lados te hace sabio, creer solo en un lado te hace ignorante (Chinese Proverbs, 2024).

El equipo tiene habilidades para manejar y resolver conflictos de manera efectiva, lo que ayuda a la cohesión y la productividad. Un equipo que puede resolver sus conflictos de forma efectiva evita que los desacuerdos se conviertan en problemas mayores y mantiene su enfoque en el logro de sus objetivos

- Es importante que los miembros del equipo se comuniquen de manera efectiva para evitar malentendidos y resolver los desacuerdos de manera constructiva
- Los miembros del equipo deben escuchar de forma activa las opiniones de los demás y esforzarse por comprender todos los puntos de vista
- Los miembros deben ser empáticos y comprender las emociones y necesidades de los demás
- Es importante que los miembros del equipo sean flexibles y estén dispuestos a comprometerse para llegar a un acuerdo

★ Celebración del éxito (Kotter, 1992).

锦上添花 (jǐn shàng tiān huā) - Añadir flores a un brocado (Chinese Proverbs, 2024).

El equipo celebra sus logros y reconoce el buen trabajo. Un equipo que celebra sus logros estará más motivado para seguir adelante y sus miembros se sentirán orgullosos de su trabajo

- Es importante que el equipo reconozca el buen trabajo de los miembros y les haga saber que valora su contribución
- El equipo debe compartir su éxito con las demás personas que han contribuido a su logro

★ Equilibrio entre la vida laboral y personal (Ashforth y Humphrey, 1993).

过犹不及 (guò yóu bù jí) - Pasarse de la raya es tan malo como quedarse corto (Chinese Proverbs, 2024).

Los miembros del equipo pueden equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. Esto es esencial para la salud y el bienestar de los miembros y ayuda a que haya una baja rotación de empleados

- El equipo debe fomentar el uso del tiempo libre disponible para que los miembros descansen y se recarguen
- El equipo debe desalentar el exceso de trabajo y promover un ambiente de trabajo saludable

★ Bienestar (Diener y Biswas-Diener, 2008).

和睦相处 (hé mù xiāng chǔ) - Vivir en armonía (Chinese Proverbs, 2024).

Los miembros del equipo se sienten bien física y mentalmente. Es importante para la productividad, la creatividad y la retención del talento

- El equipo debe promover un ambiente de trabajo saludable en el que los miembros del equipo se sientan seguros, valorados y respetados
- El equipo puede ofrecer programas de bienestar o actividades para ayudar a los miembros a mejorar su salud física y mental

★ Sentido de comunidad (McMillan y Chavis, 1986).

千里同好，坚如金石 (qiān lǐ tóng hǎo, jiān rú jīn shí) - Somos tan fuertes como el oro y la piedra (Chinese Proverbs, 2024).

Los miembros se sienten parte de una comunidad y se apoyan mutuamente. Un equipo con un fuerte sentido de comunidad es más probable que se sienta motivado, sea productivo y se mantenga unido en los momentos difíciles

- El equipo debe fomentar la comunicación y la colaboración entre los miembros para que se sientan conectados y apoyados
- El equipo debe organizar eventos sociales para que los miembros se conozcan mejor y construyan relaciones
- El equipo debe celebrar los éxitos para que los miembros se sientan orgullosos de su trabajo y de su comunidad

★ Sostenibilidad (Katzenbach y Smith, 2005).

取之有道，用之有节 (qǔ zhī yǒu dào, yòng zhī yǒu jié) - Tomar con razón y usar con moderación (Chinese Proverbs, 2024).

El equipo trabaja de manera que pueda mantener su éxito a largo plazo. Un equipo sostenible puede mantener su rendimiento y su impacto positivo en la organización a lo largo del tiempo

- El equipo debe invertir en el desarrollo de los miembros del equipo para que puedan seguir aprendiendo y creciendo
- Se debe fomentar la innovación para que se puedan encontrar nuevas formas de mejorar su trabajo y su impacto
- El equipo debe gestionar los recursos de manera responsable para que pueda mantener su éxito a largo plazo

★ Un pequeño número de personas (Hackman, 1987).

麻雀虽小，五脏俱全 (mā què suī xiǎo, wǔ zàng jù quán) - Aunque el gorrión es pequeño, tiene todos sus órganos internos (Chinese Proverbs, 2024).

El equipo es lo suficientemente pequeño como para que todos puedan trabajar juntos de manera efectiva. Un equipo pequeño puede comunicarse de manera más eficiente, colaborar de forma más efectiva y tomar decisiones rápidamente

- El equipo debe mantener el número de miembros lo más pequeño posible para que puedan trabajar juntos de manera efectiva y se puedan comunicar entre todos de forma eficiente
- El equipo debe definir los roles muy claramente para cada miembro para evitar la confusión y la duplicación de esfuerzos y tareas

- El equipo debe fomentar una comunicación abierta y honesta para que todos compartan sus ideas y opiniones

★ Habilidades complementarias entre los miembros (Katzenbach y Smith, 1993).

三人行，必有我师(*sān rén xíng, bì yǒu wǒ shī*) - Cuando tres personas caminan juntas, seguramente una de ellas puede ser tu maestro (Chinese Proverbs, 2024).

Cada miembro aporta habilidades y conocimientos únicos que complementan a los demás. La diversidad de habilidades y conocimientos es esencial para la creatividad, la innovación y la resolución de problemas. Un equipo con habilidades complementarias puede abordar problemas desde diferentes perspectivas y encontrar soluciones más creativas e innovadoras

- Es importante que el equipo comprenda cada una de las habilidades y conocimientos que tiene cada miembro
- Se deben asignar tareas de acuerdo con las habilidades, conocimientos y gustos de cada miembro del equipo
- El equipo debe fomentar el aprendizaje y el desarrollo de los miembros para que aprendan nuevas habilidades y conocimientos

★ Responsabilidad individual y compartida (Covey, 1990).

一荣俱荣，一损俱损(*yī róng jù róng, yī sǔn jù sǔn*) - Cuando uno prospera, todos prosperan; cuando uno sufre, todos sufren (Chinese Proverbs, 2024).

Cada miembro es responsable de su propio trabajo, pero también todos en el equipo rinden cuentas por el trabajo del equipo completo y comparten la responsabilidad del éxito o del fracaso. Un equipo con responsabilidad compartida se sentirá más motivado y comprometido

- El equipo debe establecer expectativas claras para todos los miembros del equipo
- El equipo debe proporcionar retroalimentación regular a los miembros del equipo sobre su desempeño

★ Comunicación asertiva (Patterson, et al., 2002).

直言不讳(*zhí yán bù huì*) - Hablar con franqueza y sin rodeos (Chinese Proverbs, 2024).

Los miembros del equipo se comunican de manera clara, directa y respetuosa. La comunicación asertiva es medular para la colaboración, la resolución de conflictos y la toma de decisiones

- El equipo debe fomentar una cultura de comunicación abierta en la que todos los miembros se sientan cómodos para expresar sus ideas y opiniones
- Los miembros deben escuchar activamente las ideas y opiniones de los demás
- Se debe ser respetuoso con las ideas y opiniones de los demás

★ Horizontalidad en la estructura del equipo (LaFasto y Larson, 1994).

人人平等 (rén rén píng děng) - Todos somos iguales (Chinese Proverbs, 2024).

No hay una jerarquía rígida en el equipo y todos los miembros tienen igualdad de voz.

Un equipo así puede colaborar de manera más efectiva, ser más innovador y tomar decisiones más informadas

- El equipo debe fomentar una cultura de participación en la que todos los miembros compartan sus ideas y opiniones
- El equipo debe empoderar a los miembros del equipo para que tomen decisiones
- Debe haber un proceso de toma de decisiones consensuales para que todos los miembros se sientan escuchados y valorados

★ Liderazgo compartido (Pearce y Conger, 2003).

群策群力 (qún cè qún lì) - Consultar con todos y trabajar juntos (Chinese Proverbs, 2024).

Todos tienen la oportunidad de liderar en diferentes momentos. Esto ayuda a desarrollar habilidades de liderazgo de los miembros del equipo, ser más flexible y adaptarse mejor a los cambios.

- El equipo debe fomentar el liderazgo informal para que los miembros del equipo puedan liderar en diferentes situaciones
- El equipo debe proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo a los miembros para que puedan mejorar sus habilidades de liderazgo

★ Curiosidad e innovación (Amabile, 1996).

开拓进取 (kāi tuò jìn qǔ) - Explorar y avanzar (Chinese Proverbs, 2024).

La curiosidad es una herramienta excepcionalmente eficaz, por lo que el equipo debe estar abierto a nuevas ideas y enfoques que lo ayuden a siempre mejorar. Esto es importante para la creatividad, la adaptación al cambio y el éxito a largo plazo

- El equipo debe fomentar una cultura de aprendizaje y autoaprendizaje en la que los miembros se sientan motivados a buscar soluciones creativas, aprender y crecer

- El equipo debe recompensar la innovación para que los miembros se sientan motivados a buscar nuevas ideas y soluciones

★ **Transparencia en la gestión** (Nohria y Berkley, 2008).

光明正大 (guāng míng zhèng dà) - Claro y justo (Chinese Proverbs, 2024).

Las decisiones y procesos del equipo son abiertos y claros para todos los interesados. La transparencia es esencial para la confianza, la comunicación y la colaboración. Un equipo con un alto nivel de transparencia se sentirá confiado y seguro, se comunicará de forma efectiva y colaborará mejor

- El equipo debe comunicar las decisiones y procesos del equipo a todos los miembros
- Se pueden utilizar herramientas de comunicación para que todos tengan acceso a la misma información

★ **Toma proactiva de trabajo** (Grant, 2013).

自强不息 (zìq iáng bù xī) - No cesar de fortalecerse (Chinese Proverbs, 2024).

Los miembros del equipo toman la iniciativa y no esperan a que se les diga qué hacer. Lo anterior impulsa la eficiencia, la innovación y la responsabilidad

- El equipo debe fomentar una cultura en la que los miembros se sientan motivados a tomar la iniciativa
- El líder debe empoderar a los miembros del equipo para que tomen decisiones

Para aumentar la efectividad de los equipos, un gerente debe ser capaz de reconocer a los equipos y a los que no lo son (Slocum y Hellriegel, 2009). Un equipo que no tiene estas características es un equipo inefectivo, que puede llegar a tener o crear problemas que lleven a una baja productividad, pérdidas de tiempo o sobrecostos

Los equipos bien integrados y de alto rendimiento nunca pierden de vista sus objetivos y son, en gran medida, autosuficientes. Estos equipos siempre tienen un líder que crea el ambiente adecuado y establece los principios y valores operativos que conducen a un alto desempeño (Harkins, 2006).

Harkins (2006) define 10 técnicas que deben llevar a cabo los líderes de equipos de alto rendimiento autogestionados:

1. Definir una visión clara del futuro para el equipo. Esto es crucial, porque los equipos buscan desesperadamente objetivos específicos. Los líderes deben estar listos para adaptarse a los cambios y mantener informado al equipo sobre hacia donde se dirigen y la mejor manera de llegar allí. No pueden simplemente sentarse y observar, sino que deben crear y regenerar la visión del equipo para mantener alta la moral y la motivación
2. Ser sincero y honesto, aunque eso signifique bajar la guardia. Los líderes efectivos tienen la capacidad de mostrar su verdadero yo y ser sinceros, incluso si eso significa mostrar debilidades. No se preocupan por parecer perfectos, ya que saben que los líderes exitosos son aquellos que pueden reírse de sus propios errores y defectos. En lugar de pretender ser alguien que no son, se enfocan en ser genuinos y auténticos
3. Hacer buenas preguntas y escuchar atentamente. Al hacer preguntas inteligentes y escuchar activamente, el líder se puede mantener al tanto de lo que realmente está sucediendo. Una fórmula simple es la regla 70-20-10: escuchar el 70% del tiempo, hacer preguntas el 20% del tiempo y el 10% restante resumir y sintetizar la información, para poder ofrecer posibles soluciones o cursos de acción
4. Hablar de todo, incluso de los temas difíciles, un buen líder no teme abordar temas complicados o tabú con su equipo. Saben que ignorar los problemas no los resolverá y que es importante enfrentarlos directamente. Además, entienden que, si ellos no hablan de los problemas, nadie lo hará; lo que puede crear una cultura de silencio en la que se evitaban las conversaciones importantes. Siempre se puede saber que tan disfuncional es un equipo midiendo la cantidad de cosas de las que no se habla
5. Cumplir con los compromisos. Los líderes se aseguran de que su equipo cumpla con que prometieron, lo que ayuda a construir y mantener confianza. Es importante que el equipo esté comprometido con los objetivos y las metas y que se mantenga enfocado en la visión del equipo. Los líderes entienden también que la confianza debe basarse en el desempeño y la profesionalidad, y no en una lealtad ciega sin fundamentos sólidos
6. Dejar que los demás hablen primero. En los equipos de alto rendimiento, los miembros se ven a sí mismos como iguales en todos los sentidos. Por lo tanto, los líderes deben fomentar esto anteponiendo las necesidades de los miembros a las suyas propias. Esto promueve la igualdad en la comunicación y fomenta un ambiente de colaboración y respeto mutuo

7. Escuchar activamente. En los equipos de alto rendimiento las personas son excelentes oyentes. Permiten que los demás hablen sin miedo y sin reaccionar negativamente. El líder promueve esta habilidad y detiene rápidamente comportamientos que interrumpen a otros o que implican que sus ideas no son valoradas. Saben que, para lograr niveles altos de innovación (que incluso lleve a avances disruptivos), los miembros deben sentirse libres de expresar ideas inusuales, diferentes y experimentales y apoyan a quienes lo hacen. Agradecen a quienes se arriesgan y aseguran un ambiente de respeto donde todas las ideas son valoradas (Capital psicológico)
8. Enfrentar a quienes no rinden. Los líderes no toleran a los miembros que afectan negativamente al equipo. Para mantener la unidad y la disciplina, a menudo los líderes confían en personas llamadas “campeones apasionados”. Estas son personas comprometidas y enfocadas en los objetivos del equipo, dispuestas a hacer lo necesario para lograrlos. Los líderes deben ser capaces de hacer el trabajo y no deben tener miedo de eliminar a las personas que no les ayudan a hacerlo
9. Divertirse, pero nunca a expensas de los demás. Los líderes efectivos disfrutan de su trabajo, pero nunca se burlan de otros. Evitan el sarcasmo y han aprendido que el humor imprudente o irrespetuoso puede ser malinterpretado y causar problemas y ser perjudicial. Optan por un enfoque amable y respetuoso en todo momento
10. Ser confiable y firme. Los líderes efectivos proyectan confianza en su equipo al enfrentar los problemas de frente y sin vacilaciones. Se preparan para las conversaciones difíciles y no evitan los problemas. No ocultan la verdad ni intentan manipular la situación, sino que son directos y honestos, incluso cuando la verdad es difícil. Los miembros del equipo confían en que el líder estará siempre para protegerlos, incluso en momentos difíciles, lo que les da la seguridad para enfrentar los desafíos juntos

Los líderes exitosos operan de manera organizada y sistemática para construir equipos de alto rendimiento autodirigidos. La fórmula para el éxito no solo implica lo que los líderes deberían decir o hacer, sino también lo que no deberían decir o hacer (Harkins, 2006). Hay cuatro comportamientos significativos que los líderes de alto impacto demuestran constantemente:

1. Definir objetivos claros y una visión general del futuro de acuerdo con los objetivos generales de la organización (el panorama general). Los líderes deben tener una visión clara de lo que quieren lograr con su equipo. Esta visión debe ser inspiradora y motivadora para los miembros del equipo
2. Crear planes de acción para lograr esos objetivos. Una vez que se tienen los objetivos, los líderes deben crear planes de acción para lograrlos. Estos planes deben ser claros y concisos, y deben tener en cuenta los recursos y limitaciones del equipo
3. Usar un lenguaje para generar confianza, alentar el pensamiento progresista y crear energía dentro del equipo (conversaciones poderosas). Los líderes deben usar el lenguaje de manera efectiva para comunicarse con su equipo; deben ser claros, concisos y deben usar un lenguaje positivo y motivador. Una conversación poderosa de alto impacto progresa en cuatro etapas (Harkins, 2006):
 - a. Antes de hablar sobre los detalles de lo que quieren lograr, los líderes se toman su tiempo para tener una imagen clara de lo que quieren lograr. Dedicar todo el tiempo necesario a formar una visión clara que hace una aceptación completa e indiscutible de su accesibilidad. Esta visión debe ser inspiradora y alcanzable
 - b. Los líderes escuchan a todos en el equipo para entender sus ideas y sus sentimientos; quieren asegurarse de que todos estén en la misma página. Hace preguntas cuidadosamente para que haya una expresión genuina de creencias, expectativas e incluso miedos. Esto ayuda a crear un sentido de pertenencia y compromiso
 - c. Después de entender a todos, el líder habla con el equipo sobre ideas y las metas. Hablan sobre cómo lo que hacen ahora afectará su futuro. Discute con los miembros del equipo los temas involucrados en su agenda propuesta. Esto ayuda a crear un plan de acción conciso y claro
 - d. El líder se asegura que todos sepan qué deben hacer a continuación para lograr la meta. Todos en el equipo se comprometen a hacer lo que deben hacer. Se asegura que los compromisos de los miembros del equipo sean claros y aceptados, que todos los pasos de acción estén bien definidos y entendidos, para que sepan cuáles son los que deben tomarse de acuerdo a las situaciones que se presenten. Esto ayuda a que la visión se convierta en realidad

4. Involucrar a las personas adecuadas (campeones apasionados). Los líderes deben seleccionar a los miembros del equipo que tengan las habilidades, la experiencia y el gusto necesarios para lograr los objetivos. También deben crear un ambiente de trabajo en el que todos se sientan valorados y respetados (Capital psicológico)

Cómo crear un equipo de alto rendimiento

Lo primero que se debe comprender es que los equipos de alto rendimiento autogestionados rara vez se producen de forma natural. Deben ser creados y administrados. El éxito real en cualquier entorno empresarial que cambia rápidamente requiere aprender a crear y liderar equipos más eficaces. Y segundo, las organizaciones necesitan aplicar una teoría de trabajo eficaz para construir de manera consciente y sistémica el trabajo en equipo dentro de su organización (Eppel, 2005). En consecuencia, la clave para crear un equipo de alto rendimiento autogestionado radica en ser congruente entre lo que se dice y lo que se hace. Esto es de vital importancia para construir relaciones sólidas, confianza, obtener alineación y compromiso para producir resultados innovadores. De hecho, la creación acelerada de valor y los resultados asociados son exponencialmente proporcionales a la dinámica conversacional que una organización es capaz de lograr (Eppel, 2005).

Desarrollar una organización de alto rendimiento requiere transformar la forma en que los miembros piensan y actúan para crear un trabajo en equipo centrado en la acción y basado en el compromiso. La forma en que un equipo piensa y actúa afecta la capacidad del equipo para colaborar, construir relaciones y confiar, innovar, alinear y gestionar los compromisos necesarios para lograr resultados innovadores (Eppel, 2005).

Eppel (2005) propone 7 pasos críticos para construir un equipo de alto rendimiento autodirigido:

- i. Crear una visión, construir alineación y compromiso. Cuando el líder establece una visión para el equipo y todos se unen para hacerla realidad, se forma un equipo. Es importante que los equipos aprendan a comunicarse efectivamente para comprometerse realmente con esa visión y trabajar juntos en ello. Estos compromisos son la base para construir relaciones fuertes y asegurarse que todos están en la misma página

- ii. Concentrarse en producir acciones poderosas. Los equipos de alto rendimiento autodirigidos se destacan por convertir ideas y proyectos en realidad rápidamente. Pueden moverse velozmente, innovar más rápido que sus competidores y ejecutar de manera excelente para lograr su visión
- iii. Construya y administre relaciones de confianza. Los equipos exitosos logran niveles altos de creatividad, innovación y compromiso al mejorar las relaciones y la confianza entre sus miembros. La confianza es clave porque permite que las personas compartan sus ideas sin miedo a repercusiones negativas, lo que impulsa la creatividad y la resolución de problemas
- iv. Producir un trabajo en equipo basado en el compromiso. Los equipos de alto rendimiento autodirigidos entienden y adoptan compromisos fundamentales que forman la base de un equipo efectivo. Estos compromisos incluyen compartir la misión, la visión, comprometerse con relaciones sólidas y de confianza, asumir responsabilidades y rendir cuentas por los compromisos contraídos
- v. Realizar reuniones de revisión. Los equipos exitosos aprenden a participar en reuniones de revisión de manera colaborativa y productiva. Esto implica establecer el tono de la reunión, evaluar el progreso hacia la visión, revisar las promesas hechas por los miembros del equipo y ajustar el plan según sea necesario
- vi. Desafiar la creación de avances disruptivos. Los equipos de alto rendimiento autodirigidos buscan constantemente innovar y lograr avances más allá de las mejoras habituales en el rendimiento. Este enfoque en la mejora continua impulsa el progreso y el éxito del equipo
- vii. Gestionar eficazmente las fallas. Los equipos exitosos ven los problemas como oportunidades para fortalecer los compromisos y encontrar nuevas formas de alcanzar sus metas. Esto resulta en una rápida recuperación y en la aceleración del cumplimiento de los proyectos y disminución en los tiempos de ciclo

Cuando usar equipos

En una organización hay diferentes tipos de metas, problemas y tareas. Algunos de estos pueden requerir que las personas trabajen solas, mientras que otros pueden requerir que trabajen en equipo; por lo que es importante usar el enfoque correcto para cada situación. Si

se utiliza la toma de decisiones en equipo cuando no es necesario, puede ser un desperdicio de recursos. Esto se debe a que el tiempo que los empleados pasarían en reuniones de equipo podrían utilizarse de manera más efectiva en otras tareas. Además, si las personas sienten que las reuniones son innecesarias, pueden aburrirse y desmotivarse. Por otro lado, si se espera que una persona resuelva problemas que requieren la colaboración de un equipo, puede haber falta de coordinación, creatividad limitada y un mayor riesgo de cometer errores.

Los equipos pueden tener un impacto positivo en la productividad, la calidad y la satisfacción laboral. Sin embargo, no siempre son lo correcto para cada situación u organización, ya que, además de los beneficios (Morselli, 2000), los equipos vienen acompañados de varios costos, los cuales incluyen:

- Debido a que los equipos requieren menos supervisión de los gerentes, esto puede conducir a la pérdida de puestos de trabajo gerenciales
- Mayor inversión. Los miembros de los equipos necesitan capacitación constante para aprender a tomar decisiones y gestionar sus propios procesos
- Los equipos requieren un cambio en la cultura organizacional, ya que esta debe estar comprometida con la autonomía y la responsabilidad de los empleados

Es por ello que, antes de pensar en introducir equipos en la organización, se deben contestar las siguientes preguntas (Slocum y Hellriegel, 2009):

- ¿La organización está dispuesta a adaptar sus sistemas para apoyar a los equipos, incluyendo la elección de líderes, recompensas y acceso a la información?
- ¿Está la organización dispuesta a cambiar su forma de gestionar para dar más autonomía, incentivos y recursos a los equipos?
- ¿La organización ha definido y comunicado claramente las expectativas, metas y resultados que espera del equipo?
- ¿El trabajo que harán los equipos es lo suficientemente complejo como para justificar su uso?
- ¿Los empleados tienen la madurez necesaria para evaluar a los compañeros, tomar decisiones, manejar conflictos y realizar otras tareas gerenciales sin necesidad de supervisión externa?

- ¿Los empleados tienen las habilidades y el conocimiento necesarios para desempeñar su trabajo con un mayor nivel de exigencia y autonomía y para manejar una mayor responsabilidad?

Marco metodológico

Los tres pilares de las relaciones de negocios en China

La cultura china, marcada por su rica historia y complejas dinámicas sociales, se fundamenta en tres conceptos que están arraigados en la filosofía confuciana y que han modelado las interacciones humanas en China durante siglos: *Guanxi*, *Renqing* y *Mianzi*

Renqing se refiere a la reciprocidad y las obligaciones sociales. *Guanxi* abarca las redes y conexiones sociales. *Mianzi* engloba la reputación y el prestigio social. Estos tres conceptos están estrechamente interrelacionados, formando parte del arte chino de la gestión de relaciones.

Explorar estas conexiones ofrece una visión más profunda sobre la cultura china y sus posibles vínculos con México, así como oportunidades para mejorar las relaciones personales y de negocios en ambos contextos

***Guanxi*: la red de relaciones sociales**

Guanxi (关系) significa literalmente *relación*, *conexión* o *vínculo* y se refiere a las redes, conexiones y relaciones personales y profesionales que una persona desarrolla a lo largo de su vida y se mantienen entre las personas que se conocen y confían entre sí. Esto implica crear y fortalecer una red de contactos que pueda proporcionar recursos, información, oportunidades y apoyo en diferentes situaciones. También significa respetar la autoridad, la jerarquía y la reciprocidad entre las personas que forman parte de la red (Bian, 2017), (Sandahl et al., 2012).

El *Guanxi* es el medio para obtener o dar *Mianzi*, ya que, a través del *Guanxi* se puede acceder a beneficios o favores que mejoren la reputación o el prestigio. También es una forma

de evitar perder o dañar el *Mianzi*, ya que, al tener buenas relaciones, se puede contar con la ayuda o la protección de los demás. Estas conexiones se pueden establecer con diferentes tipos de personas, como familiares, amigos, compañeros de trabajo, clientes, proveedores, etc.

Aunque a menudo traducimos palabras de otros idiomas al nuestro en nuestra vida cotidiana, en el caso de *Guanxi*, esto no es suficiente para captar su verdadero significado. *Guanxi* es muy importante en la cultura china y juega un papel fundamental en cómo las personas se comportan en su sociedad; se considera un arte chino de gestionar relaciones y es esencial para entender cómo se comportan las personas en China. En contraste a lo que nosotros podríamos entender como *relación* (Wang, 2012), el *Guanxi* en China tiene las siguientes diferencias:

- La cultura occidental percibe y explica las relaciones basándose en la teoría del intercambio social, que hace hincapié en una relación equilibrada entre dar y recibir. Mientras que, en China, *Guanxi* proviene básicamente de la teoría confuciana en la que el individuo se pone a sí mismo en el centro y categoriza y califica a otras personas relacionadas interactivamente a él por cercanía, y luego aplica diferentes reglas interactivas a varias personas por categorizaciones y calificaciones (Wang, 2012)
- La sociedad occidental construye relaciones interpersonales sobre la base de un sistema de reciprocidad mutua. Sin embargo, los chinos tienden a centrarse más en el compromiso posterior obligatorio que implica la aplicación de *Guanxi* de manera desigual; una vez que un individuo se involucra en la red *Guanxi*, debe asumir la responsabilidad y obligación de responder al favor de los demás en la red (Wang, 2012).
- Los occidentales suelen mostrar sus relaciones con los demás de forma clara y abierta; se puede saber quiénes son sus amigos, sus familiares, sus compañeros, etc. Los chinos mantienen sus relaciones con los demás de forma íntima e invisible; aunque para ellos es muy importante, no se puede saber con quienes tienen *Guanxi* (Wang, 2012)
- Para los occidentales, la reciprocidad apunta a mantener mutuamente el equilibrio de intereses y debe seguir la regla de la equidad. Sin embargo, la sociedad china sigue el antiguo dicho chino que dice 滴水之恩，当涌泉相报 (*dī shuǐ zhī ēn, dāng yǒng quán*)

xiāng bào) “La bondad de una gota de agua se paga con un manantial de agua” (Wang, 2012)

- En occidente, las relaciones se ven como parte de una estructura de una organización o sociedad más grande y se gestionan de manera estratégica. En cambio, en China las relaciones *Guanxi* se construyen a nivel personal y abarcan aspectos tanto comerciales como sociales e interpersonales. Esto significa que *Guanxi* es más una cuestión personal que un modelo organizativo y cooperativo (Wang, 2012)
- En la mentalidad de los chinos, la familia y los parientes siempre se convierten en la parte más confiable de la red *Guanxi*; a veces la misma confiabilidad también podría aplicarse en amigos cercanos y compañeros. A diferencia del concepto de relación occidental, en donde no hay una distinción particularmente destacada entre las diferentes partes de una relación (Wang, 2012).

Tomando todo lo anterior en cuenta, se podría definir *Guanxi* como una red obligatoria, recíproca que se basa en la confianza mutua, que las personas van construyendo a lo largo de su vida que les ayuda a buscar constantemente relaciones sociales e interpersonales, así como recursos, información, oportunidades y mejores relaciones.

***Renqing*: la reciprocidad en las relaciones personales**

Renqing (人情) significa literalmente *favor o sentimientos humanos* y se refiere a las emociones, afectos, responsabilidades y favores que se generan entre las personas que tienen una relación o un vínculo (*Guanxi*). El *Renqing* implica mostrar interés, respeto, generosidad y cortesía hacia los demás, así como devolver los favores recibidos y evitar causar vergüenza o incomodidad a los demás (Wang, 2012).

Renqing es la base para establecer *Guanxi*, ya que sin *Renqing* no habría reciprocidad ni confianza. También es una manera de mostrar respeto por la imagen o la reputación de los demás (*Mianzi*). El *Renqing* se puede demostrar de diversas formas, como regalar productos locales, invitar a comer o beber, ayudar en un problema, dar un cumplido, etc. En su esencia se basa en que todas las relaciones humanas son importantes y que debemos ayudar a los demás cuando sea posible; también se trata de devolver favores y cumplir con obligaciones sociales. En la cultura china, se espera que las personas respondan a los favores y actos

amables con gratitud y reciprocidad. Esto se basa en la idea de que las relaciones personales se vuelven más fuertes a través de estos gestos.

En comparación con *Guanxi*, *Renqing* tiende a incluir características tanto personales como sociales que cumplen con las siguientes características:

- Desde una perspectiva básica y tradiciones, *Renqing* se refiere a las respuestas personales y emocionales en las situaciones cotidianas. Según el antiguo libro *Li-Ji* (Libro de los ritos), *Renqing* abarca emociones como la felicidad, ira, tristeza, miedo, amor, odio y deseo, que todos tenemos desde que nacemos. Una persona se considera experta en *Renqing* si puede empatizar plenamente con las emociones de los demás. Aquellos que pueden comprender y responder a las emociones de los demás, como compartir la felicidad o tristeza, satisfacer gustos y evitar molestar a los demás, son considerados hábiles en *Renqing* (Wang, 2012)
- *Renqing* puede verse como un regalo que alguien da a otra persona como parte de un intercambio social. En la cultura china se espera que las personas den regalos u ofrezcan ayuda significativa a las personas cercanas en momentos apropiados, como celebraciones o momentos difíciles. *Renqing* no solo transmite emociones, sino también significado social; cuando alguien recibe un regalo o ayuda, se considera que debe un *Renqing* a quien lo dio. Esto significa que *Renqing* puede ser tanto un sentimiento abstracto como un regalo material (Wang, 2012)
- *Renqing* también involucra normas especiales que se alinean con la dinámica de *Guanxi* y están fuertemente influenciadas por él. Las personas siguen estas normas con el objetivo de mantener la armonía y buenas relaciones en la sociedad china. Estas normas, basadas en el confucianismo, tienen su origen en el antiguo principio confuciano de *Li* (decoración), que enfatiza la responsabilidad de uno de conocer y actuar de acuerdo con ciertas reglas prescritas de comportamiento (Wang, 2012). Estas reglas se basan en dos tipos de comportamiento social:
 - Mantenerse en contacto con los conocidos de la red *Guanxi*, intercambiar regalos, saludos y visitas con ellos de manera regular

- Cuando un miembro de la red *Guanxi* se mete en problemas o se encuentra en una situación difícil, uno debe hacer o enviar un *Renqing* mostrando simpatía u ofreciendo ayuda. La gente suele evaluar su relación con los demás midiendo el grado de *Renqing*, lo que afecta la cercanía o distancia en su relación *Guanxi*. A medida que una persona ingresa en la red *Guanxi*, se vuelve obligatorio enviar *Renqing* o deberle a alguien para estabilizar la red *Guanxi* o mantenerla en funcionamiento

***Mianzi*: la reputación y el prestigio social**

La cultura china es una de las más antiguas y ricas del mundo, y también una de las más complejas y diversas. Dentro de esta cultura existen una serie de conceptos y valores que determinan la forma de pensar, sentir y actuar de su gente, así como sus interacciones sociales y profesionales. Uno de estos conceptos es el *Mianzi*, que se puede traducir como cara o rostro, pero que tienen un significado mucho más profundo y amplio.

El *Mianzi* se refiere al nivel de reputación, prestigio y respeto que tiene una persona socialmente (Hu, 1944). Es la imagen pública que una persona proyecta y cómo es percibida por los demás; se trata de mantener una imagen favorable y respetable frente a la sociedad, la familia y los colegas. El *Mianzi* se puede ganar o perder, dar o recibir, y es un factor clave para mantener la armonía social y las relaciones interpersonales. El *Mianzi* se basa en las enseñanzas confucianas que establecen los deberes y responsabilidades de cada individuo según su rol social (familia, trabajo, amistad, etc.) (Bond y Hwang, 1986).

El *Mianzi* se compone de dos aspectos: el *Mianzi* y el *Lian*. El *Mianzi* se relaciona con el éxito, el logro y la ostentación, mientras que el *Lian* se refiere a la integridad moral, la honestidad y la confianza (Hu, 1944). Ambos aspectos son importantes para construir y mantener una buena imagen social, pero el *Lian* es más fundamental, ya que sin él se pierde la dignidad y el honor (Goffman, 1955).

Sandahl et al., (2012) mencionan que el concepto de *Mianzi* tiene tres dimensiones principales según los académicos:

- Tiene una función simbólica, donde la exhibición de *Mianzi* es un acto para impresionar y anunciar el estatus social de la persona
- Se intercambia interpersonalmente como un recurso social en la construcción de redes *Guanxi*. Por ejemplo, recibir regalos (*Renqing*) puede generar expectativas de favores futuros
- Tiene un orden social al ser un representante de la influencia social del individuo, lo que lleva a comportamientos que siguen las normas sociales aceptadas

El *Mianzi* se manifiesta en diferentes situaciones y contextos sociales, como la comunicación, el protocolo, el regalo o el negocio. Los chinos suelen utilizar una comunicación implícita, indirecta y sutil para evitar conflictos o malentendidos que pueden afectar el *Mianzi* (Pye, 1982). También siguen unas normas de cortesía y deferencia hacia las personas de mayor edad, rango o estatus, para mostrarles respeto y reconocimiento (Pye, 1982). Asimismo, el regalo es una forma de expresar gratitud, afecto o interés, pero también de dar o pedir *Mianzi* (Chen y Chen, 2004). Por último, el negocio es una actividad que implica negociación, cooperación y confianza, donde el *Mianzi* juega un papel crucial para establecer y mantener unas relaciones duraderas y beneficiosas (Chen y Chen, 2004).

Mianzi también se refiere a los sentimientos de una persona, incluyendo la vergüenza, el honor, el prestigio y la dignidad. Se considera como una imagen pública que cada persona debe preservar y proteger; “perder el *Mianzi*” significa perder la imagen o el respeto público, mientras que “salvar el *Mianzi*” implica mantener una buena reputación (Sandahl et al., 2012). En la cultura china, la preservación de *Mianzi* es fundamental para mantener la armonía y el equilibrio en las relaciones sociales. El respeto y la consideración hacia los demás, así como la evitación de situaciones que puedan causar pérdida de *Mianzi*, son elementos esenciales en la interacción interpersonal: es por esto que las personas evitan criticar abiertamente a otros en público y se esfuerzan por preservar la armonía y el respeto mutuo. También puede incluir demostraciones de riqueza en eventos sociales para impresionar a otros. Los estudios han demostrado que los consumidores chinos están dispuestos a gastar más en eventos sociales donde pueden promover su imagen social (Sandahl et al., 2012).

En el ámbito profesional y empresarial, el *Mianzi* juega un papel crucial. Las relaciones comerciales y laborales se basan en gran medida en la confianza y la imagen pública de las personas involucradas. Mantener una buena reputación y prestigio es esencial para establecer relaciones sólidas y exitosas. Por otro lado, la pérdida de *Mianzi* puede tener consecuencias negativas, como la pérdida de oportunidades de negocios o la disminución de la confianza de los compañeros de trabajo. Tratar de mantener el *Mianzi* también puede influir en la toma de decisiones; las personas pueden sentir la presión de mantener su imagen pública y evitar acciones que puedan dañar su *Mianzi*, incluso si estas acciones son beneficiosas desde un punto de vista individual o colectivo. Esto puede llevar a una preferencia por la estabilidad y evitar riesgos que podrían poner en peligro el prestigio personal (Wang, 2012).

Mianzi también es el resultado de tener buen *Renqing* y *Guanxi*, ya que al tener buenos sentimientos y relaciones se obtiene una buena imagen social. El *Mianzi* también influye en *Renqing* y *Guanxi*, ya que al tener buena reputación e imagen se genera más confianza y respeto en los demás. *Mianzi* se puede perder por diversas razones como incumplir una promesa, ofender a alguien, fracasar en un proyecto o adular a alguien.

Si se considera el *Renqing* como un medio importante de intercambio social para establecer y mantener *Guanxi* en la cultura china, *Mianzi* sería un indicador de cuanto *Guanxi* y poder podría producir y manipular un individuo dentro de la sociedad. Es ampliamente conocido que las personas pueden leer e inferir la posición social y el prestigio de una persona en la red *Guanxi* al percibir cuánto es su *Mianzi*, a partir de lo cual las personas pueden tener una idea aproximada o, a veces, bastante precisa de (Wang, 2012):

- a) La posición social del individuo ganada a través de cualidades personales como su conocimiento, fuerza, habilidades, sabiduría, etc.
- b) La posición obtenida a través de factores sociales o no personales como su riqueza, autoridad, conexiones sociales, etc.

En China, *Mianzi* se conecta con la autoconciencia, el rol social y las percepciones de valor, admiración y respeto en el propio *Guanxi*. Las relaciones sociales de una persona se reflejan y juzgan por su estatus social en la sociedad china. Por lo tanto, cuando los chinos evalúan el poder social de una persona, consideran la calidad de su *Guanxi*, la fuerza o el

poder que tiene dentro de su *Guanxi* y el estatus de la persona (*Mianzi*) visto por otros (Wang, 2012).

Dado su gran impacto en la sociedad china, *Mianzi* no sólo es un reflejo de la posición social o el prestigio, sino también una herramienta para ganar privilegios adicionales. En China, una regla fundamental es hacer todo lo posible por preservar y mejorar el *Mianzi* en lugar de perderlo o dañarlo; esta regla se ha arraigado en la cultura china, y *Mianzi* se ha convertido en una vía para influir y acceder a recursos adicionales en la sociedad.

Reglas *Guanxi* en la interacción social y el intercambio

Como se mencionó, las sociedades occidentales tienden a enfocarse en la idea de que las personas deben ser tratadas de manera justa y equitativa; esto significa que se valora mucho que las personas sean tratadas con igualdad y que se respeten sus derechos individuales. La sociedad china no se basa ni en el individuo ni en la sociedad; esto significa que las personas no actúan sólo por su propio interés o por el bien común. En cambio, lo que es más importante en la sociedad china son las conexiones y las relaciones que una persona tiene con otras personas (*Guanxi*). Así pues, el *Guanxi* se basa en el *Renqing* y en el *Mianzi* porque al dar o recibir *Renqing* se reconoce y se aprecia el *Mianzi* de los demás, y al tener buen *Guanxi*, se puede acceder a beneficios y favores que mejoren la reputación o el prestigio (*Mianzi*). Es importante entender que *Guanxi* no es un juego sucio; es simplemente una manera de construir relaciones personales que pueden ser útiles en la sociedad china (Wang, 2012).

Para entender mejor el *Guanxi*, podemos dividirlo en dos partes:

- Cómo se forma: esto se refiere a los diferentes tipos de relaciones que existen entre las personas y las obligaciones que implican. No es lo mismo tener *Guanxi* con un amigo que con un jefe o un desconocido; cada tipo de relación tiene sus normas y expectativas y hay que saber cómo comportarse adecuadamente en cada caso
- Cómo se usa: se refiere al conjunto de personas con las que se tiene *Guanxi* (red *Guanxi*) y cómo se puede aprovechar para obtener beneficios o recursos. Debido

a que tener un *Guanxi* poderoso o bueno en la sociedad china significa tener la capacidad de obtener directamente ciertos recursos o de influir en la forma en que se asignan los recursos, los chinos no escatimarían esfuerzos en buscar *Guanxi* para beneficiarse de los recursos muy limitados o distribuidos desproporcionadamente. En este sentido, si uno pudiera obtener un *Guanxi* fuerte en la sociedad china, tendría acceso a los recursos. No obstante, para lograr o beneficiarse de *Guanxi*, los chinos normalmente jugarían con *Renqing* y *Mianzi* en lugar de detenerse o esperar únicamente a *Guanxi* de forma inactiva o incluso negativa. Al reflexionar y aplicar *Renqing* y *Mianzi*, los chinos pueden influir y manipular *Guanxi* (o incluso establecer nuevos *Guanxi*) y, en consecuencia, el proceso de distribución de recursos (Wang, 2012).

Sin embargo, para formar y usar el *Guanxi* no basta con tener una simple conexión, también hay que tener en cuenta el *Renqing* y al *Mianzi*. *Renqing* crea una deuda moral que hay que devolver tarde o temprano, y así se mantiene el *Guanxi*. *Mianzi* influye en el prestigio y el poder de una persona y, por lo tanto, en su capacidad para acceder a los recursos.

En realidad, hay ciertos factores y formas que se consideran y practican en relación con *Renqing* y *Mianzi* en la sociedad china basada en *Guanxi*. Normalmente, se tienen en cuenta tres aspectos durante el proceso de toma de decisiones (Wang, 2012):

- i. Costo. Cuando alguien necesita algo de otra persona, puede pedirle un favor o recurso (*Renqing*), la probabilidad de obtenerlo depende de cómo sea el *Guanxi* entre ellas y de cuanto le cueste a la otra persona ayudarla. Entendiendo el costo como el esfuerzo o el sacrificio que implica hacer el favor o dar el recurso (*Renqing*) (Wang, 2012).

Si el *Guanxi* entre las personas es muy débil o no existe, la otra persona puede pensar que el *Renqing* es muy caro o arriesgado y que no vale la pena hacerlo. Pero, si se quiere crear *Guanxi* entre las personas o este ya es fuerte, la otra persona puede pensar que el *Renqing* es muy barato y que vale la pena hacerlo. Además, la persona que recibe el *Renqing* se sentirá en deuda con la persona que lo hizo y querrá devolvérselo en algún momento, dándole a esta última una oportunidad potencial de ser ayudado en el futuro.

Así que, cuando una persona le pide algo a otra, tiene que tener en cuenta el *Guanxi* y el costo. Si el *Guanxi* es bueno y/o el costo es bajo, tiene más probabilidad de conseguir lo que quiere. De lo contrario, tiene menos probabilidad o ninguna

- ii. Expectativa de reciprocidad. En la cultura china, cuando una persona le hace un favor a otra (*Renqing*), espera que esa persona se lo devuelva en el futuro. Esto se llama reciprocidad (devolver *Renqing*) y es una forma de mantener el *Guanxi* entre las personas. Pero no todos los favores son iguales, ni todas las personas pueden devolverlos de la misma manera; por eso, cuando una persona le pide algo a otra, tiene que pensar en cómo es el *Mianzi* de las dos personas (Wang, 2012).

Si la persona que pide el favor tiene buen *Mianzi*, significa que tiene mucho prestigio y poder y que puede ofrecer favores (*Renqing*) valiosos en el futuro; en este caso la reciprocidad es alta y segura y el *Guanxi* se fortalece. Pero si la persona que pide el favor tiene un mal *Mianzi*, significa que tiene poco prestigio y poder y que no puede ofrecer favores (*Renqing*) importantes o suficientes en el futuro; en este caso la reciprocidad es baja e incierta y el *Guanxi* se debilita o se rompe.

Así que cuando una persona pida algo a otra, tiene que tener en cuenta el *Mianzi* y la reciprocidad. Si el *Mianzi* es bueno y/o la reciprocidad es alta, tiene más probabilidad de obtener lo que quiere. Si no, tiene menos probabilidad o ninguna

- iii. Evaluaciones sociales de otros individuos en la red *Guanxi*. En una sociedad china basada en las relaciones, el *Guanxi* de una persona se considera seriamente; un individuo no solo debe contemplar el *Mianzi*, el *Renqing* y el *Guanxi* de la persona que está pidiendo un favor (*Renqing*), sino también debe prestar gran atención a los demás *Mianzi*, *Renqing* y *Guanxi* de las personas relacionadas con esa persona (Wang, 2012).

Si la persona que pide el favor (*Renqing*) tiene buen *Guanxi* con otras personas importantes (buen *Mianzi*), significa que esas personas pueden ayudar a quien hace el favor si les llegara a pedir apoyo o un recurso (*Renqing*) en el futuro, lo que aumenta las probabilidades de hacer el favor y el *Guanxi* aumenta entre

los involucrados. Pero si la persona que pide el favor no conoce a personas importantes o conoce a personas con mal *Mianzi* o *Guanxi*, significa que la asociación con esas personas podría ser perjudicial, por lo que las probabilidades de hacer el favor son nulas y el *Guanxi* se debilita entre los involucrados

Algo a tener en cuenta es que, en la cultura china, cuando una persona va a negar un favor (*Renqing*) o no está segura de si lo hará, no da una respuesta definitiva. Este retraso en la respuesta es una forma sutil de desacuerdo. En China se valora más la suavidad en la respuesta que un rechazo directo, ya que esto ayuda a preservar la imagen (*Mianzi*) de las personas y evita situaciones embarazosas (Wang, 2012).

Capital psicológico

El capital psicológico se refiere al estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo, que incluye la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia (Karakitapoğlu-Aygün, et al., 2020).

- La autoeficacia se refiere a la creencia positiva o confianza en la propia capacidad para completar con éxito una tarea. Los empleados con un alto nivel de autoeficacia perciben que tienen la capacidad de tomar medidas para cambiar su entorno, dedican altos niveles de esfuerzo y son persistentes en el esfuerzo que ponen hasta que la tarea está cumplida.
- El optimismo es una evaluación positiva del futuro de uno, incluyendo tanto los aspectos sociales como los materiales de la vida. Los optimistas se distancian de los acontecimientos negativos de la vida; Por lo tanto, es menos probable que se den por vencidos y es más probable que tengan una perspectiva más positiva sobre su futuro.
- La esperanza se compone de dos dimensiones: la fuerza de voluntad y los caminos
 - La fuerza de voluntad se refiere a la capacidad de establecer metas valiosas,
 - los caminos se refieren a los recursos psicológicos para encontrar caminos múltiples y alternativos para lograr la meta.

- La resiliencia representa la capacidad de resistir y recuperarse de los fracasos, los contratiempos y las situaciones estresantes. Las personas resilientes tienen más probabilidades de recuperarse de dificultades emocionales negativas y son más propensas a experimentar emociones positivas en momentos estresantes.

Según Chong (2013) el capital psicológico es la creencia compartida de que el equipo no avergonzará, rechazará o castigará a alguien por hablar, también juega un papel importante en los vínculos a nivel equipo. También describe un clima en el que el enfoque puede estar en una discusión productiva que permita la prevención temprana de problemas y el logro de objetivos compartidos, porque es menos probable que las personas se concentren en la autoprotección (Chong, 2013). Investigaciones recientes han demostrado que el Capital psicológico es un antecedente importante no solo del alto rendimiento en las tareas, sino también del rendimiento creativo e innovador en el lugar de trabajo. De hecho, investigaciones previas indicaron que el Capital psicológico es una construcción similar al estado que puede ser desarrollado por los líderes (Karakitapoğlu-Aygün, et al., 2020). El capital psicológico está asociado positivamente con el compromiso laboral, ya que facilita la superación de actitudes defensivas (Chong, 2013)

Dado que el capital psicológico representa los recursos psicológicos de los empleados que se basan en creencias, emociones y cogniciones positivas, y en el apoyo social, las personas que tienen niveles más altos de capital psicológico tienen más confianza y energía para alcanzar los objetivos y realizar un esfuerzo que se refleja en un mayor rendimiento durante largos períodos de tiempo. Esto se debe a que tendrán fuerza de voluntad y la energía para tener éxito en una tarea determinada (esperanza), utilizarán sus recursos cognitivos y mostrarán el esfuerzo y las acciones necesarias para lograr sus objetivos (autoeficacia), tendrán expectativas positivas sobre los resultados (optimismo) y superarán las dificultades y se recuperarán de la adversidad o el fracaso y repetirán los intentos de tener éxito en esos momentos (resiliencia) (Karakitapoğlu-Aygün, et al., 2020).

Es importante destacar que el capital psicológico no implica necesariamente un ambiente exento de presión o conflictos. Más bien se refiere a un contexto en el que se fomenta una discusión productiva para prevenir problemas y alcanzar objetivos compartidos, reduciendo la tendencia de las personas de enfocarse en la autoprotección (Chong, 2013).

Contar con los recursos psicológicos positivos necesarios no solo es importante para el desempeño de las tareas, sino que también es fundamental para el desempeño creativo e innovador en el lugar de trabajo. El desempeño innovador se refiere a la introducción y aplicación intencional de nuevas ideas, productos, procesos y procedimientos a roles, unidades u organizaciones de trabajo y es vital para sobrevivir en contextos ambientales globales dinámicos y acelerados en el mundo actual (Karakitapoğlu-Aygün, et al., 2020). Esta dinámica puede ser especialmente relevante en sociedades de colectivismo como la china, donde se promueve la cooperación, lo que, a su vez, facilita la comunicación y el debate (Chong, 2013).

Es fundamental entender la diferencia entre Capital psicológico y confianza. La confianza se refiere a la creencia en que los demás actuarán de manera responsable y beneficiosa, incluso en ausencia de supervisión directa. Por otro lado, el Capital psicológico implica sentirse cómodo siendo uno mismo, cometiendo errores y buscando ayuda sin temor al juicio o al castigo. Esta diferencia se manifiesta también en que el Capital psicológico se relaciona más con un el ambiente de trabajo, mientras que la confianza se centra en las relaciones individuales. Además, la confianza concierne a las expectativas que tiene una persona sobre las acciones de los demás, mientras que el Capital psicológico se refiere a como se siente una persona al ser auténtica y cómo cree que será tratada, incluso cuando comete errores (Chong, 2013).

El Capital psicológico en equipos de trabajo promueve la búsqueda de ayuda, la retroalimentación y la mejora continua, lo que es esencial para el éxito en las tareas. También se ha demostrado que alivia la preocupación por las reacciones negativas de los demás, facilita la comunicación y aumenta la cantidad y la calidad de la innovación (Chong, 2013). Además, fomenta el comportamiento de superación de límites, lo que conlleva comunicación externa con otros grupos y promueve el desempeño efectivo del equipo (Chong, 2013).

Liderazgo paternalista

Desde los orígenes de los estudios sobre el liderazgo en China y otras sociedades del sudeste asiático, se ha identificado como dominante el liderazgo de características paternalistas en las relaciones de las empresas y otras organizaciones de la vida civil y política

(Zottele, 2015). El liderazgo paternalista es un estilo de liderazgo que combina una fuerte disciplina y autoridad con benevolencia paternal e integridad moral (Dedahanov et al., 2019), (Pellegrini y Scandura, 2008). Este liderazgo se expresa a través de un líder moral, benevolente y autoritario, preocupado por sus empleados, tanto en el ámbito laboral, como fuera del trabajo (Zottele, 2015).

Contrario a lo que se piensa, el paternalismo no solamente connota autoritarismo, sino más bien una relación en la que los subordinados corresponden voluntariamente al cuidado y la protección de la autoridad paterna mostrando conformidad (Pellegrini y Scandura, 2008). Aunque el liderazgo paternalista se percibe como autoritario y manipulador en el contexto occidental, tiene implicaciones positivas en las culturas en las que está arraigado el confucianismo (Pellegrini y Scandura, 2008). El paternalismo es cuando un líder se preocupa por sus empleados de manera similar a un padre. Las investigaciones más recientes suelen definir el liderazgo paternalista como un estilo que combina una autoridad fuerte y clara con preocupación, consideración y elementos de liderazgo moral, expresados en una atmosfera de personalidad (Chong, 2013). Este tipo de liderazgo sigue prevaleciendo y es efectivo en culturas empresariales como en Oriente Medio, Asia Pacífico y América Latina (Pellegrini y Scandura). Además, el paternalismo es congruente con los valores de las culturas colectivistas y de alta distancia al poder; esto se debe a que la participación de un líder en la vida personal de los empleados es deseable y esperada en las culturas colectivistas, mientras que en las culturas individualistas puede percibirse como una violación de la privacidad (Pellegrini y Scandura, 2008).

En gran medida, el liderazgo paternalista refleja la cultura confuciana china y sus valores familiares. En la cultura confuciana tradicional, la familia patrilineal es la unidad institucional primaria de la sociedad. De acuerdo con la noción del confucianismo, de las cinco relaciones cardinales que forman la base de la sociedad (soberano-súbdito, padre-hijo, marido-mujer, hermano mayor-hermano menor, y amigo-amigo), la relación padre-hijo es la segunda más importante (Lo, 2023). El padre es considerado el núcleo de la familia y tiene autoridad absoluta. Los chinos generalizan la experiencia aprendida de la familia a otras organizaciones. Un líder paternalista de una organización tiende a desempeñar un papel similar al de un padre en la familia patrilineal, y los subordinados desempeñan el papel de descendientes. El líder debe tener la majestad de un padre, mientras que los subordinados

deben tener lealtad y obediencia, como la de un hijo. Además, la cultura confuciana pone gran énfasis en la moralidad personal, y la gente a menudo pone expectativas morales más altas en aquellos con un estatus social más alto. En el contexto confuciano, los líderes deben tener una alta calidad moral, de lo contrario no serán genuinamente venerados por sus subordinados. Finalmente, el paternalismo también enfatiza la responsabilidad del padre de proteger y cuidar a los miembros de la familia, lo que se transformó en la benevolencia del superior al inferior en las empresas y otras organizaciones (Lu et al., 2022). Westwood (1997) sugirió que uno de los factores por los que también funciona el paternalismo en China es porque cumple con los requisitos gemelos (cumplimiento y armonía) de un liderazgo exitoso, conceptos que están muy arraigados en la filosofía confuciana (Pellegrini y Scandura, 2008).

Liderazgo autoritario

El liderazgo paternalista autoritario, conocido como *Fa* (法), es el comportamiento de un líder de afirmar una fuerte autoridad y control sobre los subordinados y exigir una obediencia incuestionable de los subordinados (Chong, 2013). Estos líderes suelen establecer las reglas, prometer recompensas por el cumplimiento y amenazar con castigos por el incumplimiento.

Bajo el *Fa*, los empleados dependen del líder para obtener los resultados deseados. Sin embargo, debido a este control estricto, los empleados pueden sentir que no pueden influir o tener un impacto en su entorno de trabajo. Además, el *Fa* puede fomentar un estado de impotencia en los empleados, ya que limita su autonomía y capacidad para tomar e iniciar acciones. Esto puede disminuir la autoeficacia o la creencia de los empleados en su capacidad para realizar tareas de manera competente. Finalmente, en un entorno de *Fa*, el líder centraliza el control y toma decisiones unilaterales. Esto puede hacer que los empleados sientan que su trabajo carece de significado y propósito, afectando negativamente su autodeterminación y competencia.

En China, el *Fa* se puede rastrear a partir de las tradiciones culturales del confucianismo y el legalismo, en la que, por un lado, la relación padre-hijo se considera primordial y reemplaza a todas las demás relaciones sociales y el padre tiene autoridad legítima sobre el hijo, así como sobre los demás miembros de la familia. Por otro lado, la

doctrina legalista exhortaba al emperador a desconfiar de sus ministros y mantener un poder y control absolutos sobre ellos a través de la manipulación política. Estas dos tradiciones conducen al confucianismo político que prevalece en la sociedad china, en el que una persona actúa como padre y tiene derecho a mantener una fuerte autoridad sobre el subordinado que actúa como hijo y, a cambio, el subordinado está obligado a obedecer (Chong, 2013).

Control: 集中决策 (jízhōng juédè): Tomar todas las decisiones. 命令员工 (mìnglìng yuángōng): Dar órdenes a los empleados. 监督员工 (jiānxiè yuángōng): Supervisar el trabajo de los empleados.
Dependencia: 员工服从 (yuángōng fúchóng): Los empleados deben obedecer al líder. 忠诚于领导 (zhōngchéng yú língdǎo): Los empleados deben ser leales al líder. 依赖领导 (yīlài língdǎo): Los empleados dependen del líder para tomar decisiones.
Recompensas y castigos: 奖励员工 (jiǎnglì yuángōng): Recompensar a los empleados por su buen desempeño. 惩罚员工 (chéngfá yuángōng): Castigar a los empleados por su mal desempeño. 使用奖惩制度 (shǐyòng jiǎngchéng zhìdù): Utilizar un sistema de premios y castigos para motivar a los empleados.
Otras características: 自信 (zìxìn): Ser seguro de sí mismo. 果断 (guǒduàn): Ser decisivo. 有能力 (yǒu nénglì): Tener las habilidades y la experiencia necesarias para dirigir una organización. 严厉 (yánlì): Ser estricto. 威严 (wēiyān): Ser imponente.

Figura 6. Resumen de características de un líder Fa.

Fuente: Elaboración propia

Caracterizado por el énfasis en la obediencia sin cuestionamientos y el uso de coerción, este estilo de liderazgo presenta una relación compleja con *Renqing*, *Mianzi* y *Guanxi*:

- *Renqing*, que implica reciprocidad y obligación moral, se ve distorsionado; aquí el líder no tiene la obligación de cuidar a sus subordinados y estos no están obligados a respetarlo. Más bien, se establece un tipo de *Renqing* basado en el control y la sumisión, donde el líder otorga favores que deben ser retribuidos con lealtad y obediencia
- *Guanxi* adquiere una dinámica desequilibrada bajo este estilo de liderazgo. El líder puede utilizar conexiones y redes de influencia para consolidar su poder y obtener obediencia, lo que debilita las relaciones personales genuinas y crea una jerarquía muy desigual

- *Mianzi*, en este contexto, se convierte en una herramienta de control y manipulación. El líder busca preservar su imagen de poder y prestigio, pero normalmente a costa de la dignidad y el respeto de sus subordinados, quienes pueden perder su propio *Mianzi* en el proceso

Liderazgo benevolente

El liderazgo paternalista benevolente, conocido como *Xiao* (孝), se refiere al comportamiento de un líder de demostrar una preocupación individualizada y holística por el bienestar personal o familiar de los subordinados (Chong, 2013). El *Xiao* se refiere a líderes que muestran una preocupación genuina no solo por el trabajo, sino también por su bienestar personal y familiar. Estos líderes apoyan a los empleados cuando tiene problemas o un desempeño deficiente, lo que a su vez hace que los empleados se sientan agradecidos y motivados para devolver el favor.

Los líderes *Xiao* también fomentan el intercambio social y brindan apoyo, lo que puede hacer que los empleados se sientan más empoderados y capaces de tener un impacto. Además, estos líderes proporcionan oportunidades para el desarrollo de habilidades y promueven la autonomía de los empleados, lo que puede llevar a un comportamiento más innovador y creativo. En un entorno *Xiao*, los empleados tienen la oportunidad de aprender de sus errores y mejorar su rendimiento. Se cuida su desarrollo profesional y se les permite experimentar con diferentes roles laborales, lo que puede ayudarles a encontrar un mayor sentido en su trabajo (Dedahanov et al., 2019).

El *Xiao* se origina en el ideal confuciano de las cinco relaciones cardinales de mutualidad y la norma de reciprocidad (*Renqing*) en las relaciones sociales. La relación de cinco incluye un gobernante benévolo con su ministro leal, un padre amable con su hijo filial, un esposo justo con su esposa sumisa, un anciano amable con el menor deferente y amigo con amigo que fueron mantenidos para cada parte que cumplió su función obedientemente. La reciprocidad se refiere a que la benevolencia por parte del superior genera un endeudamiento por parte de los inferiores que tratan de responder con seriedad y son impulsados por la gratitud genuina, la lealtad personal o la obediencia y el cumplimiento de las solicitudes del superior, incluso más allá de lo que normalmente requiere el rol

subordinado. En consecuencia, cuando se generaliza al lugar de trabajo, esto implica la protección del seguidor por parte del líder y la lealtad hacia el líder por parte del seguidor (Chong, 2013).

<p>Compasión 关爱员工 (guān'ài yuángong): Cuidar de los empleados, tanto en su vida laboral como personal. 体贴员工 (tǐtiē yuángong): Ser considerado y atento con los empleados. 理解员工 (lǐjiě yuángong): Entender las necesidades y sentimientos de los empleados.</p>	<p>Visionario 开拓创新 (kāitào chūyì): Ser innovador y creativo. 带领团队 (dǎilǐng tuánduì): Guiar al equipo hacia el éxito.</p>
<p>Honestidad 信守承诺 (xìnshǒuchéngnuò): Cumplir sus promesas. 公正 (gōngzhèng): Ser justo y equitativo en su trato con los empleados. 公平 (gōngpèi): Tratar a todos los empleados con respeto, independientemente de su posición o estatus.</p>	<p>Eficaz en la toma de decisiones 全面分析 (quánfān fānxiān): Analizar la información de forma integral. 果断 (guǒduàn): Ser decisivo.</p>
<p>Justicia 公正评价 (gōngzhèng píngjià): Evaluar a los empleados de forma justa y objetiva. 平等 (píngděng): Tratar a todos los empleados con respeto, independientemente de su posición o estatus.</p>	<p>Líder competente 专业 (zhuānyè): Ser profesional en su trabajo. 敬业 (jìngyè): Ser dedicado a su trabajo.</p>
<p>Inspiracional 树立榜样 (shùlì bǎngyàng): Ser un modelo a seguir para los empleados. 鼓舞员工 (gǔwǔ yuángong): Inspirar a los empleados a ser mejores. 激励员工创新 (jīlì yuángong chūyì): Motivar a los empleados a ser innovadores.</p>	<p>Liderazgo efectivo 提高员工绩效 (tígāo yuángong jìxiào): Mejorar el rendimiento de los empleados. 创造良好工作环境 (chuàngzào hǎo de gōngzuò huánjīng): Crear un buen ambiente de trabajo.</p>
<p>Enfocado en el equipo 合作 (xiézuò): Trabajar con los empleados de forma colaborativa. 协助员工 (xiézhù yuángong): Ayudar a los empleados a alcanzar sus metas. 建立团队精神 (jiànli tuánduì jīngshén): Construir un espíritu de equipo.</p>	<p>Comunicación efectiva 表达清晰 (Biǎodá qīngxī): Expresarse claramente</p>
	<p>Confianza 建立信任 (jiànli xīnrèn): Construir relaciones de confianza con los empleados. 关心员工 (guān'ài yuángong): Cuidar de los empleados, tanto en su vida laboral como personal. 体贴员工 (tǐtiē yuángong): Ser considerado y atento con los empleados.</p>

Figura 7. Resumen de características de un líder Xiao

Fuente: Elaboración propia

Los líderes benevolentes brindan atención individualizada y seguridad laboral a los subordinados, tratan a los miembros del equipo como miembros de la familia y brindan apoyo a los subordinados frente a la crisis. Además, los líderes benévolos protegen la imagen de los subordinados, evitando avergonzarlos en público. Todos estos comportamientos de líder fomentan la percepción de los subordinados de que su trabajo es valorado positivamente y ellos mismos son bien aceptados por el líder, además de sentir que sus grandes contribuciones a todo el equipo y, a su vez, obtienen el cariño de los líderes. Esas percepciones positivas

motivarán aún más su sentimiento de libre participación en la toma de decisiones del equipo con una sensación de apoyo por parte de los líderes, lo que a su vez despertará en los subordinados un sentimiento de trabajo significativo y al que contribuirán debido a su participación en la creación. Dado que el comportamiento de los líderes benévolos es muy valorado en el contexto chino, tales comportamientos de liderazgo crean la percepción de que los subordinados son evaluados positivamente; las investigaciones han examinado que los subordinados que han desarrollado una mejor relación con su líder reportan más empoderamiento (Chong, 2013).

Este estilo se distingue por su preocupación por el bienestar físico y emocional de los seguidores, así como por su comunicación abierta. En este contexto, los conceptos de *Mianzi*, *Guanxi* y *Renqing* tienen una relación intrínseca con el *Xiao*:

- *Renqing* está estrechamente relacionado con el *Xiao*, ya que implica un intercambio de valores y afecto entre el líder y sus seguidores. Los líderes que practican este estilo de liderazgo muestran preocupación y cuidado por sus subordinados y esperan lealtad y compromiso a cambio
- El *Guanxi* se fortalece a través de este estilo de liderazgo, ya que se establecen redes de contacto sólidas y confiables entre el líder y sus subordinados, fomentando la confianza, el respeto mutuo y la lealtad
- *Mianzi* se ve influenciado por el *Xiao*. Los líderes que muestran cuidado y consideración hacia sus subordinados ganan respeto y admiración, lo que fortalece su propia imagen y posición de liderazgo, así como la de su organización

Liderazgo moral

El liderazgo paternalista moral, conocido como *Li* (礼), se ilustra ampliamente como el comportamiento de un líder que demuestra virtudes personales superiores, autodisciplina, altruismo y generosidad (Chong, 2013). Estos líderes son modelos a seguir para los empleados debido a su integridad y enfoque en el bien colectivo en lugar del interés propio.

Los líderes *Li* no abusan de su autoridad para obtener privilegios especiales. En cambio, tratan a los empleados con justicia y respeto y les dan la oportunidad de contribuir a

la organización y alcanzar sus objetivos. Esto puede hacer que los empleados se sientan más empoderados y capaces de tener un impacto. Además, los líderes *Li* proporcionan autonomía a los empleados en sus tareas, lo que puede contribuir a un sentido de autodeterminación. También fomentan el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados a través de retroalimentación constructiva. Finalmente, los líderes *Li* fomentan un ambiente en el que los empleados pueden identificarse con el líder y aprender e imitar sus valores. Esto puede hacer que los empleados encuentren un mayor sentido en su trabajo. El *Li* puede resultar en un ambiente de trabajo más positivo y productivo, donde los empleados se sienten respetados, valorados y motivados para dar lo mejor de sí mismos (Dedahanov et al., 2019).

El *Li* también proviene del confucianismo que cree que, tanto en el ámbito de la familia como en el gobierno, se debe destacar el uso de principios o ejemplos morales, y los chinos tienen una larga historia de evaluación de líderes por motivos morales. Además, los subordinados esperan el *Li* para su bienestar frente a posibles abusos de autoridad por parte del superior, especialmente en un sistema regido por personas y no por leyes y reglamentos en el que el gobierno garantiza menos protección de los derechos y la virtud de las personas (Chong, 2013).

En la dinámica de los equipos de trabajo, la figura del líder adquiere un papel crucial cuando su comportamiento se caracteriza por altos estándares morales, virtudes personales superiores y una marcada autodisciplina. Este tipo de líder tiende a abordar a sus subordinados con equidad y cortesía, mostrando sinceridad y sensibilidad en sus interacciones. Además, ejerce su autoridad de manera apropiada no solo guiando a los miembros del equipo con su propio ejemplo, sino también proporcionando retroalimentación constructiva de manera consistente. Estos comportamientos no pasan desapercibidos. De hecho, tienen un impacto significativo en la experiencia laboral de los colaboradores, quienes tienden a identificarse con los valores y objetivos del líder, interiorizan su ética y se sienten motivados a imitar su conducta. Estas respuestas de los miembros del equipo, sumadas a la creación de un ambiente laboral positivo y colaborativo (Capital psicológico) contribuyen a establecer un clima de empoderamiento. Bajo este clima, los colaboradores no sólo perciben las metas compartidas entre el equipo y el líder, sino que también actúan de manera proactiva en beneficio del equipo sin requerir una supervisión constante. En este contexto, asumen

roles más autónomos y se sienten dueños del equipo, lo que incrementa su percepción de autonomía (Chong, 2013)

<p>Compasión: 关爱 (guān'ài): Cuidar y proteger a los empleados. 理解 (lǐjiě): Entender las necesidades de los empleados. 体贴 (tǐtiē): Ser considerado y atento con los empleados.</p> <p>Honestidad: 诚实 (chéngshí): Ser honesto y transparente en sus acciones. 信守承诺 (xìnshǒuchéngnuò): Cumplir sus promesas. 公正 (gōngzhèng): Ser justo y equitativo en su trato con los empleados.</p> <p>Justicia: 公平 (gōngpèi): Ser justo y equitativo en su trato con los empleados. 平等 (píngděng): Tratar a todos los empleados con respeto, independientemente de su posición o estatus. 公正的评价 (gōngzhèng de píngjià): Evaluar a los empleados de forma justa y objetiva.</p> <p>Inspiracional: 激励 (jīlì): Motivar a los empleados a alcanzar sus metas. 鼓舞 (gǔwǔ): Inspirar a los empleados a ser mejores. 树立榜样 (shùlì bǎngyàng): Ser un modelo a seguir para los empleados.</p> <p>Enfocado en el equipo: 团队合作 (tuánduì hézuò): Promover el trabajo en equipo. 协作 (xiézuò): Trabajar con los empleados de forma colaborativa. 建立信任 (jiànlì xìnren): Construir relaciones de confianza con los empleados.</p> <p>Visionario: 有远见 (yǒu yuǎnjiàn): Tener una visión clara para el futuro de la organización. 开拓创新 (kāitào chuāngxīn): Ser innovador y creativo. 引领团队 (yǐnlǐng tuánduì): Guiar al equipo hacia el éxito.</p>	<p>Eficaz en la toma de decisiones: 善于决策 (shànyú juécè): Ser eficaz en la toma de decisiones. 全面分析 (quánfān fānxiān): Analizar la información de forma integral. 果断 (guǒduàn): Ser decisivo.</p> <p>Líder competente: 有能力 (yǒu nénglì): Tener las habilidades y la experiencia necesarias para dirigir una organización. 专业 (zhuānyè): Ser profesional en su trabajo. 敬业 (jìngyè): Ser dedicado a su trabajo.</p> <p>Liderazgo efectivo: 取得成功 (qǔdé chénggōng): Lograr el éxito para la organización. 提高员工绩效 (tígāo yuángōng jìxiào): Mejorar el rendimiento de los empleados. 创造良好工作环境 (chuàngzào hǎo de gōngzuò huánjīng): Crear un buen ambiente de trabajo.</p> <p>Comunicador efectivo: 沟通能力强 (gōutōng nénglì qiáng): Tener buenas habilidades de comunicación. 清晰表达 (qīngshì biǎozhèng): Expresarse de forma clara y concisa. 倾听他人 (qīngtīng tārén): Escuchar a los demás de forma activa.</p> <p>Escucha activa: 耐心倾听 (nàixīn qīngtīng): Escuchar con paciencia. 理解他人感受 (lǐjiě tārén gǎnshòu): Entender los sentimientos de los demás. 反馈 (fǎnkui): Proporcionar retroalimentación constructiva.</p> <p>Construye relaciones: 善于建立关系 (shànyú jiànli guānxi) Ser bueno para construir relaciones</p>
--	--

Figura 8. Resumen de características de un líder Li

Fuente: Elaboración propia

Caracterizado por su énfasis en la ética, el establecimiento de normas claras y la disciplina, este estilo de liderazgo está estrechamente relacionado con los principios de *Renqing*, *Guanxi* y *Mianzi*:

- *Renqing* se manifiesta a través de un intercambio emocional y moral entre líder y seguidores. El líder *Li*, al actuar como guía honesto y cuidador, genera una deuda moral que sus seguidores reconocen y buscan saldar con lealtad y respeto

- *Guanxi* se fortalece gracias a las conexiones fundamentadas en la confianza mutua y el respeto compartido por las normas, lo que permite al líder promover el bienestar y el desarrollo de sus seguidores
- El *Mianzi* se refleja en la preservación de una imagen de integridad y virtud. Al ejemplificar los valores morales y éticos que promueve, el líder no solo fomenta el desarrollo de sus seguidores, sino que también mantiene una reputación respetable

Enfoque configuracional del liderazgo paternalista

Para entender mejor el liderazgo paternalista, los expertos usan un enfoque holístico y clasifican a los líderes tomando las tres dimensiones del liderazgo paternalista (autoritario, benevolente y moral), basándose en valores absolutos (alto y bajo) en cada dimensión, y derivaron ocho tipos de liderazgo paternalista. Usaron la letra “A” mayúscula para representar alto autoritarismo, la letra “a” minúscula para bajo autoritarismo; “B” para liderazgo benévolo alto, “b” para liderazgo benévolo bajo; “C” para alto carácter moral y “c” para bajo carácter moral (Chong, 2013). Los ocho tipos de liderazgo paternalista resultantes son:

1. Líder auténtico (ABC). Este líder tiene las tres características en alto nivel; es alguien que manda con firmeza, que tiene el control y les dice a los subordinados qué hacer, pero también se preocupa por su equipo, lo apoya y actúa con integridad y respeto hacia los demás
2. Líder padrino (ABc). Este líder tiene alto *Fa* y alto *Xiao*, pero bajo *Li*. Es un individuo estricto, pero también cuidadoso en ciertos aspectos; es un jefe que da beneficios, pero que puede ordenar a su equipo hacer cosas injustas o cuestionables
3. Líder disciplinario (AbC). Este líder tiene alto *Fa* y alto *Li*, pero bajo *Xiao*. Es firme en sus decisiones, pero valora lo correcto. Este líder es fuerte y sabe lo que está bien y lo que no; toma decisiones importantes y cuida mucho que todos hagan lo correcto
4. Líder dictatorial (Abc). Este líder tiene alto *Fa*, pero bajo *Xiao* y bajo *Li*. Es muy estricto y no se preocupa por las personas, incluso podría ser un tirano que abusa

de su poder y oprime a los demás. Es como si sólo quisiera que todos hagan o que él dice, sin pensar en cómo se sienten las personas

5. Líder benefactor desinteresado (aBC). Este tipo de líder tiene bajo *Fa*, pero alto *Xiao* y alto *Li*. Es amable y se preocupa por su equipo. Este líder es como un buen amigo que siempre está dispuesto a ayudar; no manda mucho, pero se preocupa por todos y quiere que estén bien
6. Líder indulgente (aBc). En este caso, el líder tiene bajo *Fa* y bajo *Li*, pero alto *Xiao*. Es flexible, pero no necesariamente muy moral. Este líder es relajado y deja hacer muchas cosas; es como no fuera muy estricto, pero con preocupación por su equipo
7. Líder ideológico (abC). Aquí el líder tiene bajo *Fa* y bajo *Xiao*, pero alto *Li*. Sigue valores morales fuertes por encima de todo, incluso de las personas, pero no es muy estricto. Este líder tiene un gran respeto por las reglas y cree en cosas importantes
8. Líder *Laissez-faire* (abc). Este líder tiene las tres características en bajo nivel. Es bastante relajado y no muestra mucha preocupación. Este líder es muy tranquilo y no le importan mucho las reglas; no se preocupa tanto por el grupo y deja que las cosas pasen

Tabla 4. Enfoque configuracional del liderazgo paternalista

A (autoritarismo)	B (benevolencia)	C (moralidad)	Descripción
↑	↑	↑	Líder auténtico (ABC)
↑	↑	↓	Líder padrino (ABc)
↑	↓	↑	Líder disciplinario (AbC)
↑	↓	↓	Líder dictatorial (Abc)
↓	↑	↑	Líder benefactor desinteresado (aBC)
↓	↑	↓	Líder indulgente (aBc)
↓	↓	↑	Líder ideológico (abC)
↓	↓	↓	Líder de <i>Laissez-faire</i> (abc)

Nota: Fuente: Elaboración propia

Para comprender mejor las distintas configuraciones del liderazgo paternalista, se ha creado la tabla 4 que utiliza flechas para indicar los niveles de autoritarismo, benevolencia y moralidad (altos o bajos). Además, en la figura 9 se presenta el modelo configuracional

utilizando planos cartesianos en los que se representan las combinaciones de autoritarismo y benevolencia cuando la moralidad es baja (primer plano) o alta (segundo plano).

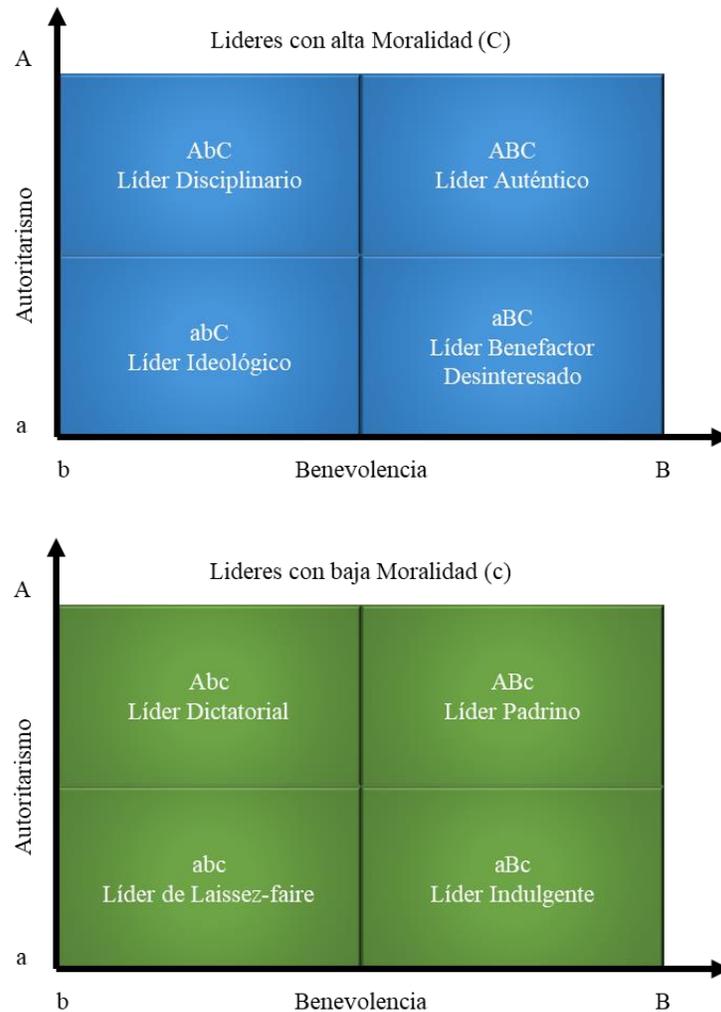


Figura 9. Representación del modelo configuracional del liderazgo paternalista.
Fuente: Elaboración propia

Innovación y liderazgo paternalista

Scott y Bruce (1994) definieron la innovación como el proceso mediante el cual los individuos o equipos generan nuevas ideas y las ponen en práctica para mejorar el rendimiento. Específicamente, la innovación individual se divide en tres etapas:

1. Descubrir problemas y generar nuevas ideas para resolverlos
2. Examinar las ideas y buscar apoyo
3. Poner las ideas en práctica (Lu et al., 2022).

Según Dedahanov et al (2019), la etapa inicial del comportamiento innovador es la creatividad. En otras palabras, el comportamiento innovador es un proceso complejo que va más allá de la simple creatividad; se trata de un conjunto de acciones que abarca la generación, promoción y aplicación de ideas nuevas con el objetivo de mejorar el rendimiento de una organización (Dedahanov et al, 2019):

- Creatividad. Es la etapa inicial y se refiere a la capacidad de generar ideas nuevas, originales y pragmáticas
- Promoción. Implica compartir las ideas con los demás y generar apoyo para su implementación
- Aplicación. Es la etapa final y consiste en poner en práctica las ideas y convertirlas en soluciones innovadoras

El comportamiento innovador es fundamental para que las organizaciones puedan crear nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes, optimizar sus procesos y aumentar su eficiencia y, finalmente, obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Varios estudios han analizado la relación entre los estilos de liderazgo paternalista (autoritario, benevolente y moral) y el comportamiento innovador y han sugerido que el liderazgo paternalista sí influye en el comportamiento innovador. Cuando los líderes con estilos de liderazgo moral (*Li*) dan a los empleados autonomía e independencia, los empleados pueden influir en lo que sucede en sus trabajos y sentirse empoderados. Además, cuando los líderes benévolos (*Xiao*) apoyan a los empleados y les proporcionan recursos relacionados con la tarea, les da a los empleados una sensación de poder. Por otro lado, cuando los líderes autoritarios (*Fa*) inician estructuras con reglas estrictas y quieren que sus empleados obedezcan sus instrucciones por completo, los miembros de las organizaciones tendrán menos eficacia y se sentirán menos empoderados (Dedahanov et al, 2019).

El empoderamiento mejora la capacidad de los individuos para implementar sus opiniones e ideas, lo que resulta en un mayor nivel de innovación en el trabajo; como resultado del empoderamiento, los empleados serán más creativos (Dedahanov et al, 2019). El empoderamiento se describe como un acto de proporcionar autoridad para la toma de

decisiones a los empleados de una organización mediante la expansión de su autonomía (Dedahanov et al, 2019). Existen dos tipos de empoderamiento:

- Empoderamiento psicológico. Es el proceso de mejorar la autoeficiencia de los empleados al identificar y eliminar las condiciones que les hacen sentir impotentes. Se basa en cuatro pilares (Chong, 2013):
 - Impacto. La creencia de que un equipo puede influir en las actividades y resultados estratégicos, administrativos u operativos en la unidad de trabajo de uno. Es decir, es la influencia que tiene el equipo en la toma de decisiones
 - Autodeterminación/Autonomía. Libertad para iniciar y controlar acciones
 - Competencia/Competencia. Confianza del equipo en el desempeño exitoso de las tareas y en su habilidad para superar desafíos
 - Significado. Coherencia entre los valores, las creencias y las responsabilidades de los miembros del equipo con sus trabajos
- Empoderamiento estructural. Es la capacidad de la organización para ofrecer a sus empleados acceso a recursos, información, oportunidades y apoyo
 - Recursos: materiales, financieros, tecnológicos y humanos
 - Información: clara, precisa y oportuna
 - Oportunidades: desarrollo profesional y aprendizaje
 - Apoyo: de compañeros, líderes y la organización en general

Todas estas dimensiones del empoderamiento se combinan y refuerzan entre sí. Esto significa que incluso si un equipo tiene poca autonomía, los miembros aún pueden sentirse empoderados si sienten una sensación colectiva de capacidad, encuentran significado y perciben que su labor tiene un impacto en las partes interesadas. Aunque algunos académicos sugieren que, si falta alguna de estas dimensiones, la sensación de empoderamiento será limitada. Por lo tanto, para sentirse verdaderamente empoderados, los empleados necesitan experimentar todas las dimensiones (Chong, 2013).

Diferencias entre China y occidente

La gestión occidental y la gestión china son diferentes a la mexicana en su filosofía, métodos e implementaciones debido a sus diferentes culturas e historia. Los métodos de gestión occidentales se centran en cómo modificar la ética del equipo y contener las relaciones interpersonales con métodos, contratos y reglas de formación de equipos; mientras que la gestión china se centra en cómo constituir un modelo de comportamiento basado en los valores morales tradicionales existentes.

El pensamiento de gestión chino ha estado muy influenciado por la gestión occidental, pero a finales del siglo XX y principios del XXI, la gestión china se dio cuenta del límite de los métodos de gestión occidentales y gradualmente volvió al enfoque de gestión tradicional. Porque la cultura china fue generada por una combinación de orígenes étnicos muy diferentes y ha tenido una larga historia de evolución; y recientemente la cultura china también absorbió rápidamente muchos elementos europeos, la cultura empresarial china es mucho más ecléctica de lo que cree la sabiduría convencional y proporciona un terreno fértil para desarrollar teorías de gestión con caracteres chinos (Liang, 2016).

La gestión occidental se caracteriza por su enfoque en la eficiencia económica y en la optimización de los procesos. Esta perspectiva pone énfasis en los aspectos más tangibles y medibles del rendimiento, como la productividad y la rentabilidad. En este modelo, se valora la capacidad de maximizar los talentos y habilidades individuales, buscando la excelencia de cada tarea específica. Sin embargo, este enfoque puede tener la desventaja de pasar por alto las dinámicas sociales y las necesidades colectivas, lo que puede llevar a una desconexión entre los objetivos individuales y los del grupo.

Por otro lado, la gestión basada en la filosofía china se centra en aspectos más humanísticos, como la actitud personal, el desarrollo moral y la mentalidad. Este enfoque reconoce la importancia de los valores intangibles y las relaciones interpersonales, y cómo estos pueden influir en el bienestar y la eficacia del equipo. A diferencia de la gestión occidental, que se basa en la lógica y la racionalidad, la gestión china valora la sabiduría que se deriva de la experiencia y el crecimiento personal, elementos que no siempre se pueden enseñar de manera formal, sino que se adquieren a través de la vivencia y la reflexión. El

esfuerzo por construir vínculos familiares es uno de los elementos esenciales de la cultura de gestión china (Liang, 2016).

La gestión, según la filosofía confuciana, es mucho más que solo dirigir una empresa o un equipo; es un camino hacia el crecimiento personal y colectivo. Confucio veía la gestión como una forma de cultivar la ética personal, que es la base para crear armonía en la familia y, por extensión, en la sociedad. Es decir, ser un buen líder comienza con ser una buena persona. La idea es que una persona que desarrolla una moral sólida y virtudes éticas puede, de forma natural y orgánica, convertirse en un líder efectivo, primero en su familia y luego en organizaciones más grandes. Esto se debe a que tales individuos inspiran confianza y respeto, lo que es esencial para un liderazgo exitoso.

Mirando hacia el futuro, la gestión no solo se trata de planificar y usar recursos de manera eficiente para alcanzar las metas organizacionales. También se trata de mantener el orden y la disciplina, asegurando que los líderes actúen con integridad y que los equipos trabajen juntos sin conflictos. La gestión abarca todo, desde la autogestión hasta la gestión de grandes entidades como gobiernos o estados (Liang, 2016). Las funciones de la gestión incluyen la planificación estratégica, la organización de tareas y personas, la movilización de recursos humanos, el ejercicio del liderazgo, la negociación de acuerdos y el control de proceso y resultados. Todas estas actividades deben realizarse con un enfoque en el desarrollo humano y la ética.

Como ya se mencionó, el liderazgo chino y el occidental divergen en varios aspectos, desde la importancia de las reglas hasta la dinámica del trabajo en equipo. A continuación, se presentan 8 puntos clave para comprender estas diferencias (Liang, 2016):

1. En China, las directrices y un gran liderazgo son la base para tomar buenas decisiones. En occidente, se enfatiza seguir las reglas y regulaciones específicas
2. La cultura china valora que todos en el equipo compartan sus opiniones, mientras que en occidente se prioriza la lógica y seguir las disciplinas filosóficas establecidas
3. Los chinos abordan un tema desde varias perspectivas, buscando una visión integral. En cambio, en occidente se sigue un conjunto de reglas para ejecutar tareas

4. En China, se pone énfasis en el crecimiento personal. En occidente, lo más importante es el rendimiento y la eficiencia del equipo
5. La cultura china sigue códigos morales y valora la experiencia, mientras que en occidente se centran en resolver problemas y en la innovación
6. En la cultura china, la expresión es más importante que el debate. En otras palabras, a cada miembro del equipo se le permite expresar su opinión antes que los demás, pero se harán pocos cuestionamientos con respecto a su opinión; en la cultura occidental se cree que son necesarios debates o debates intensivos. Los métodos de gestión occidentales fomentan confrontaciones constructivas y las confrontaciones constructivas son un componente vital en la cultura de gestión occidental
7. La cultura china promueve la tolerancia hacia la autoridad y el ascenso basado en la jerarquía, mientras que en occidente se promueve la igualdad y el mérito
8. China se enfoca en conceptos amplios, tradiciones y armonía. Occidente también valora los grandes conceptos, pero pone más atención en la lógica y los detalles durante la implementación

La buena gestión se trata de ayudar a que cada miembro del equipo alcance su máximo potencial. Esto significa que los gerentes deben permitir que cada persona en el equipo desarrolle sus propias habilidades y talentos sin intervenir demasiado. En lugar de simplemente decirles qué hacer, un buen líder se enfoca en compartir conocimientos y guiar a los demás para que puedan crecer por sí mismos.

De acuerdo con Liang (2016), el enfoque de liderazgo occidental se caracteriza por establecer metas específicas y asignar tareas detalladas a los miembros del equipo basadas en su experiencia individual. Cada persona sabe exactamente qué hacer, qué se espera de ella y cómo debe proceder para cumplir con su parte del trabajo. Es un método estructurado que busca claridad y eficiencia en la ejecución de proyectos.

Por otro lado, el liderazgo de equipos chino adopta una filosofía más flexible; aunque se comunica el objetivo general del equipo, los detalles específicos de las tareas pueden ser menos definidos. Esto permite una mayor adaptabilidad y colaboración entre los miembros del equipo, quienes pueden intercambiar roles y ayudarse mutuamente según sea necesario

para avanzar hacia el objetivo común. En este contexto, lo que importa es la relación interpersonal (*Guanxi*) y la cohesión del grupo, más que las habilidades individuales.

Los líderes chinos valoran la capacidad del equipo para trabajar de manera unida y armoniosa, confiando en que la colaboración y el apoyo mutuo conducirán al éxito del proyecto. Se espera que los miembros del equipo con talentos particulares asuman roles de liderazgo informal, guiando y asistiendo a otros en sus tareas. A cambio, aquellos que reciben ayuda pueden ofrecer su apoyo en actividades complementarias, incluso fuera de su ámbito de trabajo habitual. Este intercambio de favores y ayuda mutua (*Renqing*) es visto como un aspecto positivo y esencial por los gerentes chinos, siempre que el resultado final cumpla con los estándares esperados y se logre en el tiempo acordado.

El estilo chino puede ser más efectivo en proyectos donde la colaboración y la adaptación son esenciales. El estilo occidental puede ser más adecuado para tareas que requieren especialización y responsabilidad individual. La combinación de elementos de ambos estilos puede crear un enfoque de formación de equipos más equilibrado y efectivo.

Tanto los métodos occidentales de formación de equipos de alto rendimiento autodirigidos como el liderazgo paternalista chino ofrecen elementos valiosos que pueden ser adaptados en México; la clave es hacerlo de forma que respete y aproveche las prácticas y valores de la cultura mexicana. Las estrategias de formación de equipos de alto rendimiento pueden ser útiles, pero es esencial saberlas adaptar a la cultura de México. Además, ciertos aspectos del liderazgo paternalista pueden ser bien recibidos debido a las similitudes culturales, como el énfasis en las relaciones interpersonales y el respeto por la jerarquía (Zottele de Vega, 2015).

Para entender mejor las diferencias y similitudes culturales entre México y China, según House, et al., (2004):

- Asertividad. Los mexicanos prefieren evitar conflictos y confrontaciones directas. En contraste, los chinos muestran menor temor a mostrar y defender sus intereses
- Cohesión. Tanto en México como en China hay una fuerte cohesión en grupos pequeños, donde las personas se sienten parte de un colectivo y se apoyan entre

sí. Sin embargo, la cohesión a nivel nacional puede ser menor en China en comparación con México

- Orientación temporal. Los mexicanos se enfocan más en el presente que en la planificación a largo plazo. Por otro lado, los chinos valoran tanto el presente como el futuro
- Igualdad de género. En México hay una moderada aceptación de la igualdad de género. En China la aceptación es baja, con roles más diferenciados entre hombres y mujeres
- Relaciones interpersonales. En México se valora la calidez y conexión humana, mientras que en China se prioriza la armonía y el respeto por la armonía
- Enfoque en el logro y la productividad. Ambos países tienen una alta valoración del éxito y la eficiencia en el trabajo
- Aceptación de la jerarquía. En ambos países existe una estructura social y empresarial donde se respeta la autoridad y el estatus
- Aversión a la incertidumbre. Tanto mexicanos como chinos se sienten incómodos con la incertidumbre, prefiriendo situaciones que ofrecen estabilidad y predictibilidad

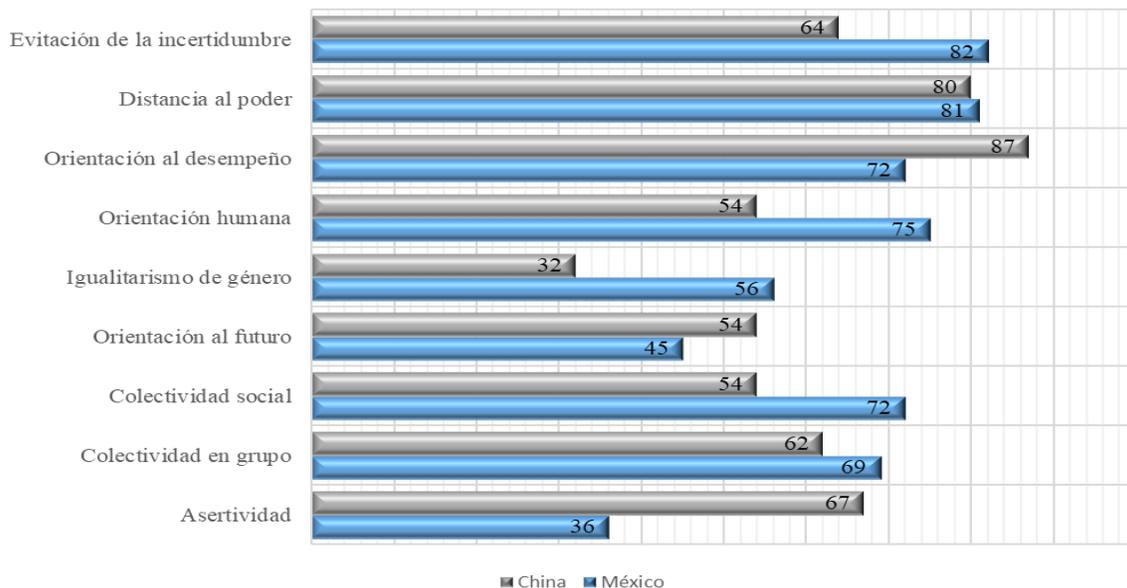


Figura 10. Relación entre cultura nacional, eficacia social y atributos de liderazgo deseables.
 Adaptada de: GLOBE. (2007). *An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes.* Globeproject.com.
https://globeproject.com/study_2004_2007

La figura 10 muestra los valores obtenidos por *GLOBE* (2007) para la relación entre la cultura nacional y los atributos de liderazgo deseables; se puede ver que las similitudes culturales entre China y México se dan en Colectividad en grupo, Colectividad social, Orientación al desempeño, Distancia al poder y Evitación de la incertidumbre. En el rubro de Orientación al futuro parece la diferencia en los valores no es mucha; sin embargo, los mexicanos están por debajo del promedio mundial, mientras que los chinos están por arriba, lo cual da como resultado una diferencia cultural entre las dos culturas más grande de lo que se podría esperar.

Según Hofstede (2024):

- Indulgencia. En México las personas valoran la satisfacción inmediata, además de tener una actitud optimista hacia la vida. En contraste, China refleja un enfoque más reservado y controlado y con más restricciones sociales
- Orientación a largo plazo. México es normativo, se enfoca en el respeto por las tradiciones y resultados rápidos. China es pragmática, se adapta fácilmente a los cambios, ahorrando e invirtiendo y perseverando para lograr resultados a largo plazo
- Evitación de la incertidumbre. México prefiere reglas claras y estructura, con resistencia a la innovación. China muestra una mayor flexibilidad y adaptabilidad, con una aceptación de la ambigüedad y la innovación
- Motivación hacia el logro y el éxito. Ambas culturas muestran una alta motivación hacia el logro y el éxito, aunque con diferencias en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal; muchos chinos sacrifican a su familia y ocio en aras del trabajo
- Individualismo. México y China son sociedades colectivistas, donde el compromiso con el grupo es prioritario sobre los intereses individualistas, pero con diferentes manifestaciones en términos de relaciones y lealtad
- Distancia al poder. Ambas culturas son jerárquicas; existe una aceptación de las desigualdades de poder y una deferencia hacia las figuras de autoridad

La figura 11 muestra los valores obtenidos por Hofstede (2024) para comparar las culturas de México y China. Ambas culturas son muy similares en Distancia al poder, Individualismo y Motivación hacia el logro y el éxito; características que son muy

importantes a la hora de implementar con éxito un equipo de alto rendimiento. Además, estas características facilitan la labor del líder paternalista al interactuar con equipos de manera más fluida.

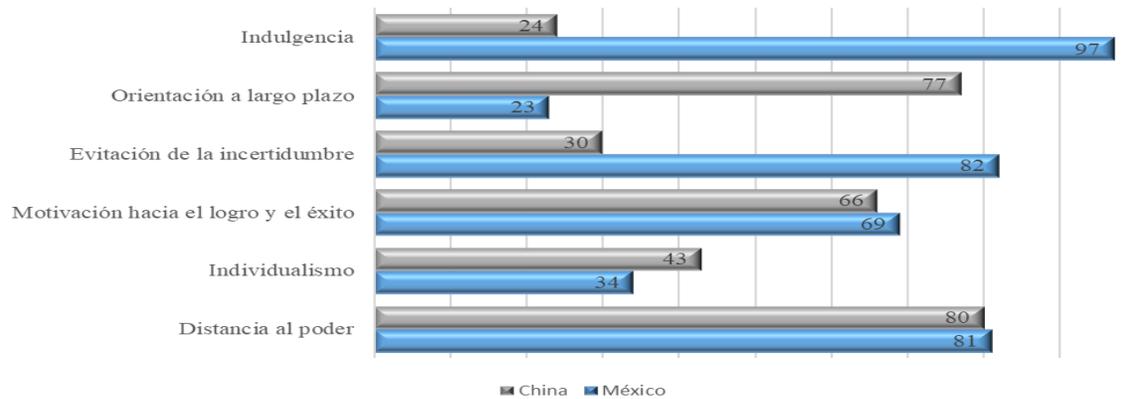


Figura 11. Valores culturales de China y México.

Adaptada de: Hofstede, G. (2024). *Country comparison tool*. Hofstede-insights.com. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=china%2Chong+kong%2Cmexico>

Para ser líderes efectivos es esencial comprender y adaptarse a la cultura de las personas y al contexto nacional. El liderazgo paternalista puede ser un punto de conexión entre culturas como la china y la mexicana. Además, los líderes deben tener una visión clara para diagnosticar problemas y encontrar soluciones adecuadas a la hora de formar equipos de alto rendimiento autodirigidos.

Análisis

Trabajo en equipo en China

El estudio de Liu (2006) se centró en el trabajo en equipo en el contexto cultural chino. Con el objetivo de adaptar el modelo (Figura 2) a las particularidades de China, además de la interdependencia de tareas, se agregó el *Guanxi* como una variable independiente. Los resultados fueron los siguientes:

- Se evidenció que el *Guanxi* desempeña un papel crucial en el trabajo en equipo chino, influenciando varios aspectos clave como la comunicación, el apoyo entre miembros del equipo y el rendimiento

- Se reconoció la comunicación como un componente fundamental del trabajo en equipo, aunque su complejidad en la cultura china añade un nivel adicional de dificultad para obtener resultados consistentes
- Se confirmó que el liderazgo efectivo es esencial para el éxito del trabajo en equipo, impactando en diversos aspectos como la orientación del equipo, la supervisión, el apoyo, la retroalimentación y el rendimiento general del equipo
- La interdependencia de tareas se identificó como un factor clave que influye en la búsqueda de apoyo entre los miembros del equipo
- Se demostró que el monitoreo del desempeño está relacionado con el apoyo y la retroalimentación entre los miembros del equipo, aspectos cruciales para la coordinación efectiva del equipo
- Se observó que la retroalimentación tiene un impacto complejo en el trabajo en equipo, pudiendo ser tanto positiva como negativa en diferentes situaciones
- Se destacó la importancia de una coordinación efectiva del equipo como factor determinante para el rendimiento general del mismo

Finalmente, el modelo adaptado quedó de la siguiente forma:

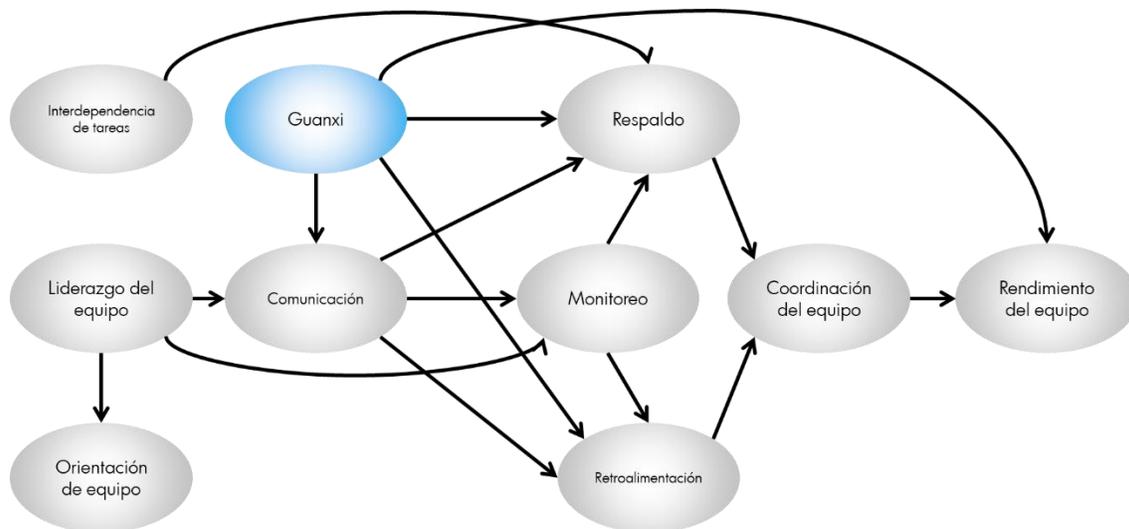


Figura 12. Modelo estructural hipotético de trabajo en equipo adaptado al contexto chino.

Tomada de: "Path diagram displaying standardized coefficients for the revised model" por Liu, Ying. *Teamwork in Chinese Organizations: A New Concept and Framework* (2006). Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Psychology, Old Dominion University, DOI: 10.25777/zgyg-1577. p. 63

Tipo de líder más común en China

Chong (2013) menciona que, en un estudio realizado por Niu en 2006 en Taiwán, se llevaron a cabo encuestas entre 265 empleados de diversas empresas privadas con el objetivo de comprender qué tipo de liderazgo paternalista era más apreciado por los trabajadores, utilizando la configuración 8 tipos de liderazgo que combina cada dimensión del líder paternalista (autoritario, benévolo y moral). Los resultados revelaron que únicamente cuatro tipos de líderes recibieron una cantidad considerable como líderes ideales (Figura 13):

1. el benefactor desinteresado (aBC)
2. el líder auténtico (ABC)
3. el líder ideológico (abC)
4. el líder disciplinario (AbC).



Figura 13. Líderes preferidos en China

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los otros cuatro tipos de líderes, combinados, sólo recibieron el 2% de los votos, lo que indica una clara preferencia por líderes con altos valores morales. La conclusión de ese estudio fue que la moralidad es un componente esencial del liderazgo según la percepción de los empleados; seguida por la benevolencia, caracterizada por la preocupación por el bienestar de los empleados. Estos hallazgos tienen importantes

implicaciones para la práctica del liderazgo en las organizaciones, destacando la importancia de cultivar las relaciones basadas en la confianza (*Guanxi*) y el respeto mutuo entre líderes y seguidores para promover un ambiente laboral positivo y productivo (*Renqing*).

En 2008, Farh y sus colaboradores reevaluaron los datos de una investigación previa para comprender mejor cómo estaban realmente distribuidos los diferentes estilos de liderazgo paternalista en el ámbito laboral y cómo estos estilos afectan la percepción de los empleados. Para ello se centraron en dos grupos de muestra distintos: un conglomerado privado y un contexto educativo. Descubrieron que, aunque con pequeñas diferencias, tanto en el ámbito privado como en el escolar, la distribución de los líderes era muy similar a la distribución de líderes encontrada por Niu en el 2006. Es decir, que el líder benefactor desinteresado (aBC) generaba los niveles más altos de satisfacción y confianza entre los subordinados, seguido por el líder auténtico (ABC), el líder ideológico (abC) y el líder disciplinario (AbC) (Chong, 2013). Los resultados se pueden apreciar en la figura 14.

Estos resultados son congruentes con la definición mencionada anteriormente de liderazgo paternalista basada en el confucianismo, donde el líder actúa como una figura paterna, brindando orientación y protección a sus hijos, promoviendo un ambiente de respeto mutuo y bienestar colectivo, en lugar de enfocarse en el autoritarismo, como ocurre en la definición occidental. Los tipos de liderazgo más valorados en los estudios reflejan los principios confucianos de piedad filial y respeto a los superiores.

Estos resultados, además se ven apoyados por el metaanálisis de 刘豆豆, 彦胥 y 李超平 (2021) que hicieron a 136 artículos sobre paternalismo y desempeño de los empleados en el contexto chino, en el que encontraron que cuando el líder tiene un bajo nivel de autoridad, pero un alto nivel de benevolencia y moralidad, los empleados tienden a tener el mejor desempeño en sus tareas asignadas, además de que el ambiente de trabajo será más relajado, los subordinados podrán comunicarse con el líder en ambas direcciones, tendrán más autonomía y trabajarán activamente para retribuir el cuidado y el cuidado del líder, lo que promoverá aún más el desempeño de la tarea.

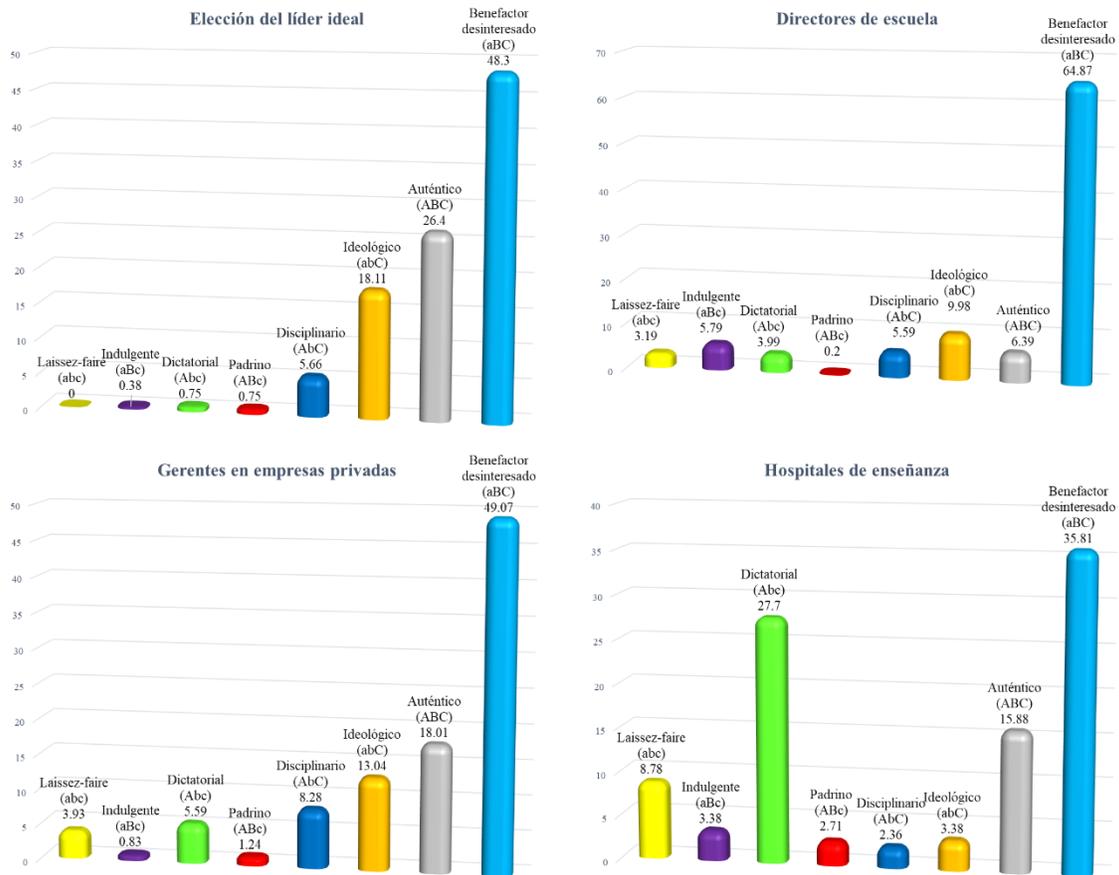


Figura 14. Distribución de la elección del líder ideal en diferentes contextos.

Adaptada de Chong, Y. (2013). *Paternalistic Leadership and Team Performance in China Teaching Hospitals: Examining Roles of Team Psychological Safety and Team Empowerment*. ISCTE Business School. p.75

Innovación, empoderamiento y liderazgo paternalista

Las investigaciones consultadas encontraron que, tanto el liderazgo moral (*Li*) como el benevolente (*Xiao*) se asocian positivamente con la innovación y el empoderamiento. En contraste, el liderazgo autoritario (*Fa*) ha demostrado tener un impacto negativo, ya que tiende a inhibir la creatividad y limitar la autonomía de los trabajadores. Es importante destacar que estas tendencias se han observado no solo en China, sino también en otros países con orientación colectivista como Turquía (Karakitapoğlu-Aygiün et al, 2020) y Corea del Sur (Dedahanov et al, 2019). Esto sugiere que los efectos del liderazgo paternalista trascienden fronteras, ofreciendo una perspectiva valiosa para la gestión de equipos de alto rendimiento en organizaciones en diversos contextos internacionales.

Karakitapoğlu-Aygün et al (2020), hicieron su investigación en Turquía y tomaron en cuenta la innovación a partir de la creación del capital psicológico, arguyendo que éste proporciona a los individuos recursos cognitivos y motivacionales para soportar las dificultades de lograr resultados innovadores. Los individuos con alto capital psicológico son más positivos, resistentes y proactivos; están dispuestos a enfrentar la incertidumbre, explorar oportunidades y persistir en sus trabajos. Estas personas tienden a buscar nuevos conocimientos y experiencias, lo que les permite generar ideas novedosas. Además, su comprensión profunda del contexto laboral les permite desarrollar ideas aplicables (Karakitapoğlu-Aygün et al, 2020).

Por otro lado, Dedahanov et al (2019) recopilaron datos se recopilaron de 390 empleados de empresas manufactureras en Corea del Sur para investigar cómo el liderazgo paternalista influye en el comportamiento innovador de los empleados a partir del empoderamiento. Su argumento es que cuando los supervisores dedican su energía a cuidar a los empleados y les dan libertad y oportunidades en sus trabajos, los empleados tienden a sentirse empoderados al sentir autonomía en el desempeño sus trabajos y el significado de su trabajo. Eventualmente, con este empoderamiento, los empleados tienden a crear nuevas ideas (Dedahanov et al, 2019).

Los resultados de las investigaciones hechas sobre liderazgo paternalista y empoderamiento e innovación se pueden resumir en tres rubros generales:

1. En primer lugar, el capital psicológico actúa como un puente entre el liderazgo benévolo (*Xiao*) y el rendimiento innovador (Karakitapoğlu-Aygün et al, 2020). Sin embargo, este tipo de liderazgo no se relaciona significativamente con el empoderamiento (Dedahanov et al, 2019). Los líderes benévolos brindan apoyo emocional y social, lo que aumenta la confianza de los seguidores en su capacidad para tener éxito y superar el estrés. Como resultado, los seguidores muestran una mayor disposición para asumir riesgos y buscar soluciones creativas a los desafíos. Sin embargo, aunque los líderes muestran preocupación por el bienestar personal de los empleados, esto no se traduce en una mayor sensación de empoderamiento en el trabajo. Esto puede ser porque los empleados pueden

percibir el cuidado del líder como un simple acto de amabilidad, lo que no afecta su sentido de empoderamiento en el trabajo.

2. En segundo lugar, el liderazgo autoritario (*Fa*) tiene efectos perjudiciales tanto en el bienestar psicológico de los seguidores como en su capacidad para innovar (Karakitapoğlu-Aygün et al, 2020). Además, este estilo de liderazgo tiene una relación negativa con el empoderamiento de los empleados, ya que limita su autonomía y los hace sentir menos capaces de tomar decisiones significativas en su trabajo (Dedahanov et al, 2019). Estos hallazgos son consistentes con otras investigaciones, que encontraron que el liderazgo autoritario es indeseable e incluso destructivo para el bienestar psicológico de los seguidores (Karakitapoğlu-Aygün et al, 2020).
3. En tercer lugar, el liderazgo moral (*Li*) influye positivamente en el capital psicológico de los empleados, lo que a su vez impulsa su capacidad para innovar en el trabajo. Los líderes morales proporcionan claridad en los objetivos, inspirando a los seguidores a esforzarse y superar los desafíos. Esta guía aumenta los sentimientos de esperanza y optimismo, generando una motivación que impulsa a los empleados hacia el éxito. Además, se encontró que el liderazgo moral está positivamente relacionado con el empoderamiento de los empleados, especialmente cuando los líderes actúan de manera ética y aprovechan las virtudes de los empleados (Dedahanov et al, 2019). Sin embargo, es importante destacar que el impacto del liderazgo moral en la innovación laboral sólo se da a través del capital psicológico (Karakitapoğlu-Aygün et al, 2020).

El metaanálisis de Lu et al (2022) demuestra asociaciones medianamente positivas entre el liderazgo benevolente y el liderazgo moral con la innovación de los empleados chinos y una pequeña asociación negativa entre el liderazgo autoritario y la innovación de los empleados chinos (Figura 15). Estos hallazgos son similares a algunos estudios empíricos previos y un último meta-análisis multinacional centrado en el rendimiento general de los empleados (Lu et al., 2022).

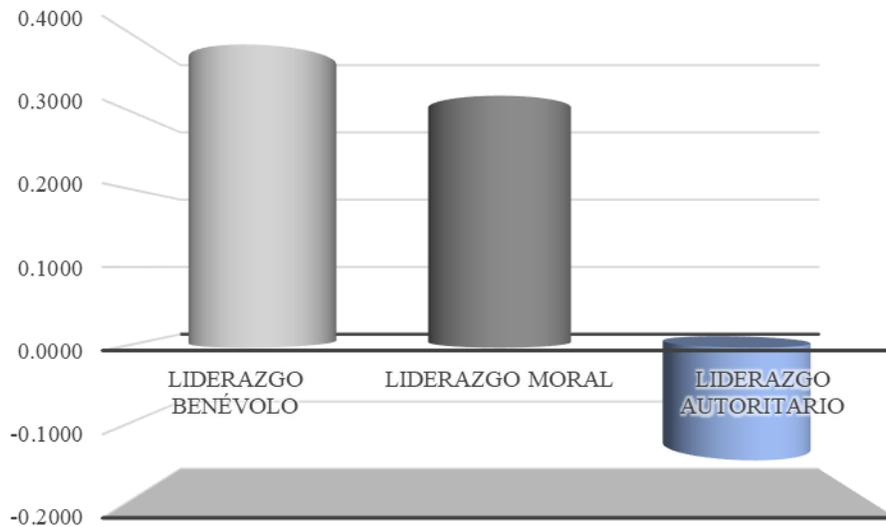


Figura 15. Efecto del liderazgo paternalista en la innovación laboral.

Adaptada de Lu, L., Zhou, K., Wang, Y., y Zhu, S. (2022). Relación entre el liderazgo paternalista y la innovación de los empleados: un meta-análisis entre muestras chinas. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920006>. pp. 6 - 7

Finalmente, con el desarrollo de la sociedad china en los últimos 10 años, el Liderazgo Benevolente y el Liderazgo Moral se están volviendo cada vez más propicios para la innovación, ya que los empleados chinos actuales valoran el respeto, el incentivo emocional y la justicia en el trabajo más que antes, probablemente debido a los cambios socioeconómicos y culturales en curso en China (Lu et al., 2022).

Tomando el modelo configuracional del liderazgo paternalista, los resultados obtenidos por Chong (2013) revelaron que el líder benefactor desinteresado (aBC) y el líder auténtico (ABC) obtuvieron las puntuaciones más altas en capital psicológico y empoderamiento, lo que indica que estos estilos de liderazgo son los más eficaces para fomentar un entorno en que los miembros se sienten seguros para expresarse y tomar riesgos, lo que los lleva a sentirse empoderados. Por otro lado, el líder dictatorial (Abc) y el líder *Laissez-faire* (abc) fueron los menos efectivos (Figura 16).

Además, se observó que los estilos de liderazgo con alta moralidad y benevolencia son preferibles para mejorar el capital psicológico y el empoderamiento de los equipos, en comparación con aquellos con baja moralidad y benevolencia (Figura 17).

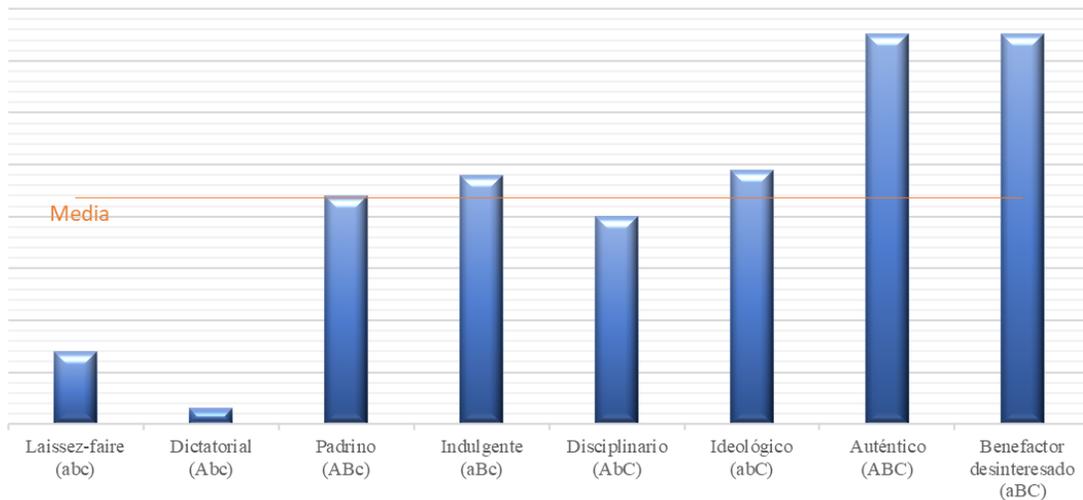


Figura 16. Efecto del liderazgo paternalista en el capital psicológico.

Adaptada de Chong, Y. (2013). *Paternalistic Leadership and Team Performance in China Teaching Hospitals: Examining Roles of Team Psychological Safety and Team Empowerment*. ISCTE Business School. p.69

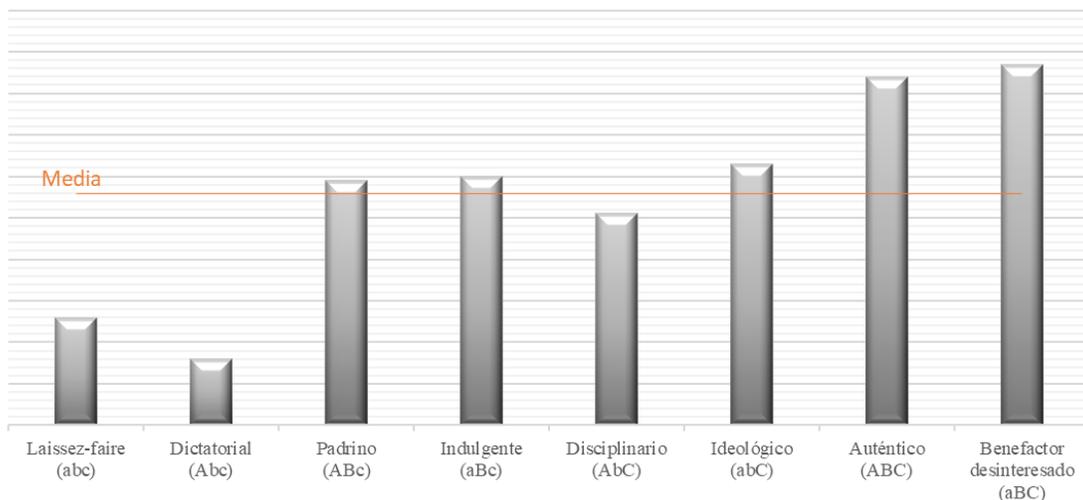


Figura 17. Efecto del liderazgo paternalista en el empoderamiento.

Adaptada de Chong, Y. (2013). *Paternalistic Leadership and Team Performance in China Teaching Hospitals: Examining Roles of Team Psychological Safety and Team Empowerment*. ISCTE Business School. p.71

Liderazgo paternalista y rendimiento laboral

El estudio hecho por 刘豆豆, 彦胥 y 李超平 (2021) examinó como los diferentes estilos de liderazgo paternalista afectan el desempeño de los empleados. Descubrieron que el liderazgo autoritario está relacionado con un mal desempeño en las tareas y un comportamiento negativo de los empleados. Por otro lado, el liderazgo benévolo y el liderazgo moral están relacionados con un buen desempeño en las tareas y un

comportamiento positivo de los empleados. Además, cuando el líder exhibe un nivel más bajo de comportamiento autoritario y un nivel más alto de comportamiento benevolente y moral, es más probable que los subordinados se involucren en una relación de intercambio de alta calidad con el líder, consideren al líder como un modelo a seguir y luego se involucren en un desempeño de las tareas mejor (Figura 18)

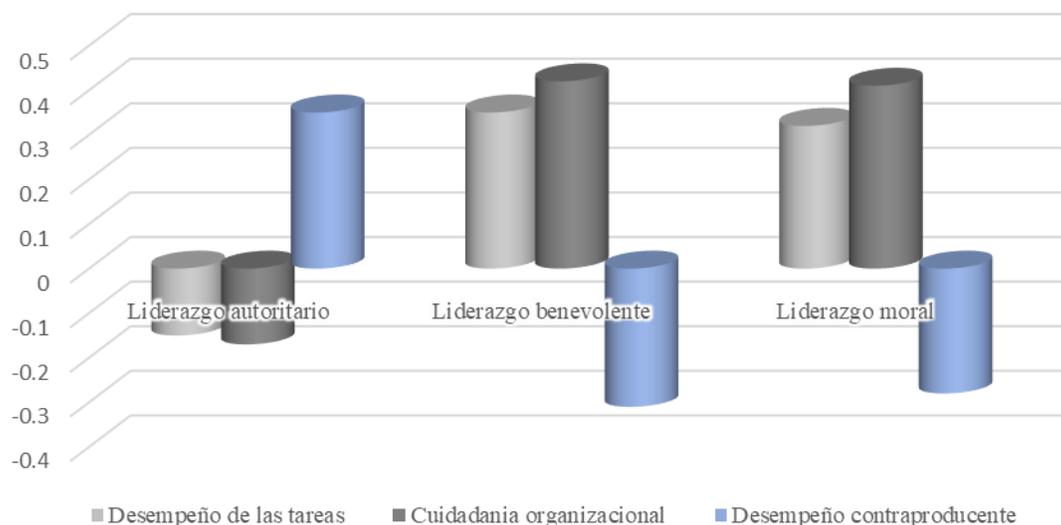


Figura 18. Efecto del liderazgo paternalista en el rendimiento laboral.

Adaptada de 刘豆豆, 彦霄 y 李超平. (2021). 中国情境下家长式领导与员工绩效关系的元分析. *心理科学进展*, 29(10), 1829 - 1846. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1042.2021.01829>. p. 1834

En el modelo configuracional del liderazgo paternalista, se encontró que el líder dictatorial (Abc) y el líder *Laissez-faire* (abc) son los menos efectivos para el desempeño de los equipos, ya que no fomentan un buen ambiente porque no hay un equilibrio entre guía y apoyo. El líder padrino sorprendentemente obtuvo la mejor puntuación. El líder ideológico (abC), el líder indulgente (aBc) y el líder auténtico (ABC) también mostraron resultados positivos, seguidos de cerca por el líder disciplinario (AbC) y el benefactor desinteresado (aBC). Los resultados se pueden observar en la figura 19. Esto sugiere que, aunque la alta moralidad y benevolencia son importantes y ayudan al empoderamiento y al capital psicológico, la combinación de alta benevolencia con alta autoridad es particularmente poderosa para el desempeño del equipo, al menos en el estudio de Chong (2013), que se dio en el contexto de hospitales de enseñanza.

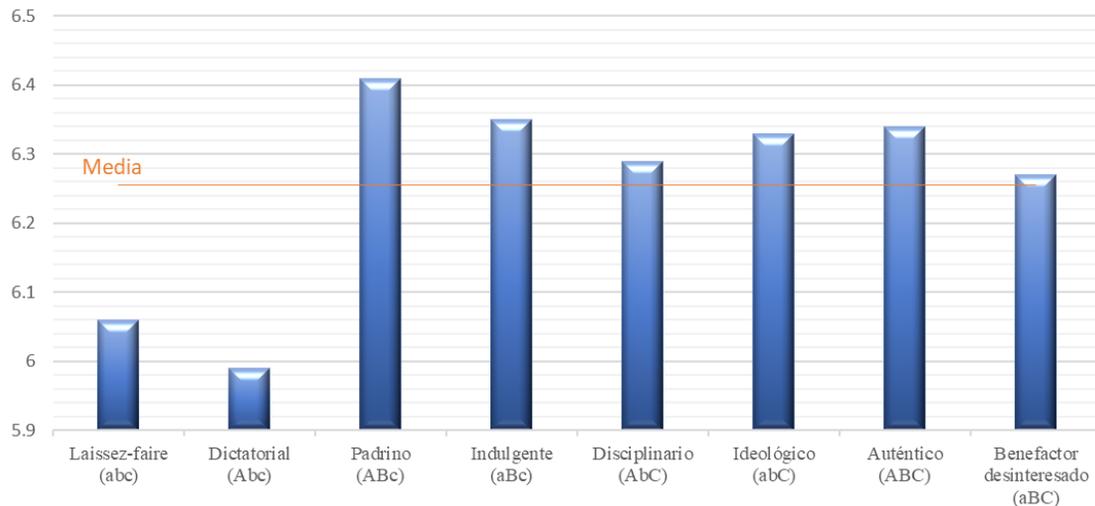


Figura 19. Efecto del liderazgo paternalista en el rendimiento laboral.

Adaptada de Chong, Y. (2013). *Paternalistic Leadership and Team Performance in China Teaching Hospitals: Examining Roles of Team Psychological Safety and Team Empowerment*. ISCTE Business School. p.73

Liderazgo paternalista en México

El modelo de liderazgo paternalista no se limita a China. Se ha encontrado que puede aplicarse a otros contextos que también tienen características de paternalismo como Asia Pacífico, Oriente Medio y América Latina (Zottele, 2015; Chong, 2013).

En Turquía, la investigación sugiere que el liderazgo paternalista puede ser una herramienta de gestión efectiva, ya que el contexto empresarial turco tradicional refleja una gran distancia al poder y valores colectivistas. Los colectivistas valoran el mantenimiento de las relaciones y ponen más énfasis en la obligación y la lealtad, lo que encaja muy bien con la dinámica de las relaciones paternalistas (Chong, 2013). Las investigaciones sugieren que los empleados japoneses también valoran muy positivamente el paternalismo. También, en Malasia, el liderazgo paternalista actúa como un reforzador positivo porque el tratamiento paternalista depende del cumplimiento de las tareas por parte de los subordinados (Pellegrini y Scandura, 2007).

Tanto en América Latina como en Medio Oriente, que son culturas colectivistas, se valoran fuertemente los lazos familiares y la lealtad y las obligaciones con los miembros de la familia. En estas culturas se espera que las organizaciones cuiden de sus trabajadores y de

las familias de los trabajadores. Estos atributos únicos se reflejan en un estilo de liderazgo paternalista, lo que lo convierte en un estilo de gestión predominante en las culturas que valoran el colectivismo y las relaciones sociales jerárquicas (Pellegrini y Scandura, 2007).

En México, los estudios han encontrado que los empleados tienen valores paternalistas muy altos, lo que puede deberse a que el paternalismo se alinea con los valores culturales mexicanos de respeto por las relaciones jerárquicas y relaciones familiares y personales sólidas. Además, la estructura legal en México también puede influir en las prácticas paternalistas (Chong, 2013; Pellegrini y Scandura, 2007).

Pellegrini y Scandura (2007) mencionan que Martínez hizo un estudio en 2003 con gerentes mexicanos y descubrió varios factores que influyen en cómo se manejan las organizaciones. Estos factores incluyen:

- Respeto por la jerarquía social. Los empleados respetan la estructura de poder en la organización
- Climas organizacionales familiares. Las organizaciones operan de manera similar a una familia, con fuertes lazos entre los miembros
- Interacciones frecuentes con los tomadores de decisiones. Los empleados interactúan regularmente con las personas que toman las decisiones en la organización
- Alto valor de las relaciones personales. Las relaciones personales son muy valoradas en la organización
- Limitada toma de decisiones de los empleados. Los empleados tienen un papel limitado en la toma de decisiones

Además, Martínez observó que tener reglas y procedimientos menos formales puede facilitar la toma de decisiones basada en la situación. Esto significa que los líderes pueden tener más flexibilidad para responder a las necesidades y solicitudes de los empleados, lo cual es una característica del liderazgo paternalista.

Aunque se ha investigado mucho sobre los resultados del paternalismo, se ha prestado poca atención a sus antecedentes, especialmente en México. Las entrevistas con líderes mexicanos sugieren que puede haber factores estructurales que influyen en el liderazgo

paternalista, pero sólo se ha examinado el intercambio líder-miembro de manera empírica (Pellegrini y Scandura, 2007).

El estilo de liderazgo paternalista puede ser efectivo en algunos países occidentales, ya que lo que importa no es la ubicación geográfica, sino que el estilo de liderazgo coincida con las preferencias y valores de sus seguidores; los subordinados que valoran la afiliación y el respeto por la autoridad pueden preferir un estilo de liderazgo paternalista y pueden ser más productivos bajo este tipo de liderazgo (Chong, 2013). En resumen, sugieren que el liderazgo paternalista puede generalizarse entre organizaciones y culturas, lo que enfatiza la importancia de estudiar este liderazgo distintivo.

Conclusiones

Este estudio se adentra en la comprensión de las diferencias entre las culturas de gestión y liderazgo en China y la formación de equipos de alto rendimiento autogestionados de la cultura occidental, con el objetivo de proporcionar una referencia para el establecimiento de equipos en diversas organizaciones. La investigación destaca que la gestión de las relaciones personales parece gran éxito en China, un hallazgo que motivó la aplicación de este concepto a la gestión occidental.

El análisis de la literatura es una herramienta crucial en esta investigación. Este análisis implica la recopilación y el estudio de una variedad de textos relacionados para obtener una comprensión integral y holística del tema. A través de este proceso se pueden comprender los antecedentes, las implicaciones y la influencia del tema estudiado.

Utilizando el análisis de la literatura, la investigación buscó identificar y analizar críticamente la cultura de gestión y la formación de equipos en China, además de las posibles diferencias entre la cultura china y la occidental. A través de la implicación de ambas culturas, el estudio también intentó comparar la lógica detrás de los métodos de gestión chinos y comprender cómo crear eficazmente un equipo de alto rendimiento autogestionado en diferentes organizaciones empresariales mediante métodos de gestión adecuados.

Como se vio anteriormente, los métodos occidentales de equipos de alto rendimiento se basan en principios como la comunicación efectiva, la participación proactiva, la toma de

decisiones colaborativa y el liderazgo compartido, demostrando su efectividad en la creación de equipos cohesivos y de alto rendimiento. Estrategias como fomentar la autonomía y la responsabilidad, promover la comunicación abierta y la retroalimentación, crear un ambiente de trabajo positivo, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y equilibrar la vida laboral y personal son fundamentales para el éxito de un equipo. Sin embargo, algunos métodos occidentales pueden requerir adaptaciones para ser efectivos en la cultura mexicana, como enfocarse mucho más en los resultados sin considerar las relaciones interpersonales, cosas que no se alinean con la valoración de la armonía social de la cultura mexicana. Por otro lado, estrategias como la comunicación efectiva, la colaboración y el establecimiento de metas comunes (características propias de las culturas colectivas como México y China) pueden adaptarse fácilmente para promover el rendimiento del equipo en la cultura mexicana.

El liderazgo paternalista chino, que tiene como dimensiones los estilos autoritario, benevolente y moral, ofrece varias prácticas que pueden adaptarse a la cultura mexicana, como la importancia de las relaciones personales y el liderazgo participativo. En México, donde las conexiones interpersonales son fundamentales, fomentar un ambiente de confianza y colaboración (capital psicológico) puede mejorar el rendimiento del equipo. Además, el enfoque benevolente del liderazgo paternalista podría resonar bien en México debido a la importancia de los lazos familiares y comunitarios. Aunque la ética y la moral son universalmente importantes, la moralidad china está profundamente arraigada en el confucianismo, por lo que adaptar el liderazgo moral chino requeriría de una comprensión profunda de los valores y principios morales que son importantes en la cultura mexicana. Incluso el estilo autoritario puede adaptarse para establecer estructuras y expectativas claras, con cierta flexibilidad para adaptarse a las necesidades de la cultura mexicana.

Estas diferencias culturales tienen aplicaciones potenciales para la gestión occidental. El énfasis chino en la armonía y el respeto puede promover la unidad y competitividad del equipo. Con el aumento del trabajo basado en el conocimiento, centrarse en el autodesarrollo y el empoderamiento (*Mianzi*) de los empleados puede mejorar la competitividad. El enfoque chino en la cooperación del equipo y el sacrificio individual por el bien común (*Renqing*) puede facilitar la integración del equipo (*Guanxi*). El concepto de *Guanxi*, que se refiere a la construcción y mantenimiento de relaciones personales, puede tener aplicaciones en la cultura mexicana. En México, las relaciones personales y las redes de contactos son valoradas

en los ámbitos laborales y sociales, lo que sugiere que hay aspectos del *Guanxi* que pueden adaptarse exitosamente. Sin embargo, es importante considerar que la naturaleza específica y las prácticas asociadas con en *Guanxi* en China pueden no ser directamente transferibles a la cultura mexicana. Por lo que la adaptación exitosa requerirá comprender las diferencias culturales y adaptar las prácticas para ajustarse al contexto mexicano, enfocándose en construir relaciones de confianza y colaboración dentro del equipo.

Por otro lado, el liderazgo paternalista emerge como una teoría relevante y efectiva en la gestión contemporánea. Este estudio encontró investigaciones que demuestran que los líderes paternalistas benévolos (*Xiao*) y los líderes paternalistas morales (*Li*) desempeñan un papel fundamental en el rendimiento y la eficacia de los equipos y las personas. Se ha destacado que la creación de un clima de seguridad psicológica y el fomento del empoderamiento son mecanismos esenciales para explicar cómo estos líderes influyen positivamente en el rendimiento y la innovación de los equipos.

Este estudio ha proporcionado una comprensión más profunda de cómo los conceptos culturales chinos de *Renqing*, *Mianzi* y *Guanxi* son esenciales para comprender el liderazgo paternalista y la formación de equipos eficientes; los líderes que comprenden y aplican estos conceptos de manera efectiva pueden crear equipos de alto rendimiento que sean cohesivos motivados y exitosos en organizaciones que operan en contextos culturales diversos y complejos.

El estudio no sólo ha profundizado en los efectos del liderazgo paternalista a nivel de equipo, sino que también ha ampliado la comprensión de como diferentes dimensiones de este tipo de liderazgo influyen en el desempeño e innovación del equipo. El capital psicológico, que implica crear un ambiente donde los miembros del equipo se sienten seguros para tomar riesgos y expresar sus ideas; y el empoderamiento, que les brinda la autonomía y la capacidad de tomar decisiones, se han identificado como factores cruciales.

En la práctica, la eficacia y la efectividad de un líder paternalista puede depender de si es capaz de mantenerse al día con los tiempos cambiantes, ya que estos tiempos requieren que los líderes sean flexibles y ágiles. Aunque el liderazgo paternalista, debido a sus raíces milenarias, pareciera un estilo de liderazgo lento y estricto, la realidad es que puede funcionar

mucho mejor en combinación con un líder ágil con capacidad de adaptarse, renovarse y prosperar en un entorno rápidamente incierto, cambiante, ambiguo y furioso.

Para que un líder pueda enfrentarse a diferentes situaciones y entornos, el uso de diferentes combinaciones o patrones de las tres dimensiones del liderazgo paternalista puede traer diferentes efectos de liderazgo y diferentes resultados. Por lo que, en la práctica gerencial, los líderes paternalistas deben ser capaces de ajustar de manera flexible su peso en cada aspecto del liderazgo paternalista (benevolencia, autoridad y moralidad) y encontrar la mejor combinación de las tres dimensiones para las situaciones que se le vayan presentando

Finalmente, la fusión entre el enfoque occidental de creación de equipos y el estilo de liderazgo paternalista chino presenta, no solo una gran oportunidad, sino una revolución en el panorama empresarial mexicano. Al unir estas dos corrientes de pensamiento, los líderes están ante la posibilidad de desencadenar una transformación radical en la forma en que se lideran y gestionan los equipos, catapultando así el éxito empresarial a nuevas alturas. Esta alianza estratégica no solo expande el repertorio de herramientas de liderazgo disponibles, sino que también inaugura una era de posibilidades ilimitadas para las empresas mexicanas. Además, al adaptar estas prácticas a las características culturales mexicanas, los líderes pueden desencadenar un cambio paradigmático, promoviendo un compromiso sin precedentes, una motivación robusta, una innovación disruptiva y un éxito sostenible.

La metodología occidental de creación de equipos de alto rendimiento, con su énfasis en la claridad de roles, la autonomía y la responsabilidad individual, se complementa con el liderazgo paternalista chino, que valora la armonía, la lealtad y la orientación moral. Al fomentar esta combinación de valores (motivación, compromiso, innovación, éxito, armonía, lealtad, etc.) los líderes no solo crean un entorno de trabajo excepcional, sino que también construyen una máquina imparable de excelencia y crecimiento sostenible. Por otro lado, la combinación de reconocimiento, desarrollo profesional y empoderamiento impulsa un sentido de propósito y pertenencia entre los empleados, alimentando así una cultura organizacional vibrante y dinámica.

Al combinar el enfoque occidental de creación de equipos de alto rendimiento autodirigidos con el estilo de liderazgo paternalista chino, y al adaptar efectiva y eficazmente estas estrategias a las características de México y sus peculiaridades culturales de manera

sensible, efectiva y completa, los líderes pueden crear un ambiente de trabajo excepcionalmente positivo, motivante, comprometido, propicio para la innovación y el desarrollo del potencial de los trabajadores de manera transformadora. Los empleados se sentirán valorados, respetados, parte de un equipo con un objetivo común, con la libertad de expresar sus ideas y preocupaciones, y con la seguridad de que sus opiniones serán tomadas en cuenta y que sus contribuciones pueden generar cambios positivos. Esto impulsará su compromiso, motivación, innovación y, en última instancia, el éxito de la organización; lo que dará como resultado un equipo unido, motivado, innovador, culturalmente competente, comprometido con el bienestar de sus miembros y con el desarrollo social y económico de México, y que no teme desafiar el statu quo para buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Referencias

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the componential model of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Ancona, D. G., y Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External communication and the effectiveness of multidisciplinary teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Argyris, C., y Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ashforth, B. E., y Humphrey, R. H. (1993). Emotion in the workplace: A critical review. *Academy of Management Journal*, 36(3), 848-876.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bernerth, J., Beus, J. M., Helmuth, C. A., y Boyd, T. L. (2021). Team size and performance: A meta-analytic investigation. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 12271.
- Bond, M. H., y Hwang, K. K. (1986). The social psychology of Chinese people. *The psychology of the Chinese people*, 213-266.
- Bryman, A., y Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Chen, X. P., y Chen, C. C. (2004). On the intricacies of the Chinese Guanxi: A process model of Guanxi development. *Asia Pacific journal of management*, 21(3), 305-324.
- Chinese Proverbs. (2024). Foreignercn.com. http://www.foreignercn.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=63&Itemid=130
- Chong, J. Y. (2013). A study on paternalistic leadership styles and organizational citizenship behavior in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), 220-227.
- Chong, Y. (2013). *Paternalistic Leadership and Team Performance in China Teaching Hospitals: Examining Roles of Team Psychological Safety and Team Empowerment*. ISCTE Business School.
- Covey, S. R. (1990). *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon y Schuster.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Dedahanov, A., Bozorov, F., y Sung, S. (2019). Liderazgo paternalista y comportamiento innovador: Empoderamiento psicológico como mediador. *Sostenibilidad*, 11(6), 1770. <https://doi.org/10.3390/su11061770>
- DeWitt, J. (2014). 5 Tips for New Team Leaders. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/09/5-tips-for-new-team-leaders>
- Diener, E., y Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Druskat, V. U., y Wolff, S. B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, 79-90. <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Eppel, R. (2005). The Critical Steps to Building a High-Performance Team. *Strategic Momentum*, 1-3.
- GLOBE. (2007). *An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes*. Globeproject.com. https://globeproject.com/study_2004_2007
- Goffman, E. (1955). On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction. *Psychiatry: Journal for the study of interpersonal processes*.
- Grant, A. M. (2013). *Give and take: Why helping others drives our success*. New York: Penguin Books.
- Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. New York: John Wiley y Sons.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hamel, G. (1993). El poder de los equipos autodirigidos. *Harvard Business Review*, 71(2), 92-106.
- Harkins, P. (2006). 10 Leadership Techniques for Building High- Performing Teams. *Linkage*, 1-6.
- Hofstede, G. (2024). *Country comparison tool*. Hofstede-insights.com. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=china%2Chong+kong%2Cmexico>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.

- Hu, H. C. (1944). The Chinese concepts of “face”. *American anthropologist*, 46(1), 45-64.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., Gumusluoglu, L., y Scandura, T. A. (2020). How do different faces of paternalistic leaders facilitate or impair task and innovative performance? Opening the black box. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 27(2), 138–152. <https://doi.org/10.1177/1548051819833380>
- Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (2005). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2005/07/the-discipline-of-teams>
- Kotter, J. P. (1992). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- LaFasto, F. M., y Larson, C. L. (1994). *When teams work best*. New York: John Wiley y Sons.
- Liang, L. (2016). *Necessary skills for leaders to build effective teams in China -A difference comparison between China and the West*. Linnaeus University.
- Liu, Ying. *Teamwork in Chinese Organizations: A New Concept and Framework* (2006). Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Psychology, Old Dominion University, DOI: 10.25777/zgyg-1577
- Lu, L., Zhou, K., Wang, Y., y Zhu, S. (2022). Relación entre el liderazgo paternalista y la innovación de los empleados: un meta-análisis entre muestras chinas. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920006>
- McMillan, C., y Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6-23.
- Morselli, M. (2000). *Self Managed Work Teams: Does it make sense?* Academia.edu. https://www.academia.edu/2284488/Self_Managed_Work_teams_a_discussion_document
- Niu, W. C. (2006). A study on the relationship between paternalistic leadership styles and organizational commitment. *Journal of Business Administration*, 37(4), 45-62.
- Nohria, N., y Berkley, J. D. (2008). *Trust in organizations: Theoretical and empirical considerations*. New York: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., y Switzler, A. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill.
- Pearce, C. L., y Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pellegrini, E. K., y Scandura, T. A. (2007). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26524291>
- Pye, L. W. (1982). *Chinese commercial negotiating style*. Oelgeschlager, Gunn y Hain.
- Sandahl, E. N., Di Pan, K., y Rask, H. (2012). *Dealing with Guanxi and Mianzi - Challenging the Traditional Unifying Approach towards Culture*. Jönköping International Business School.
- Slocum, J. W., y Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Stone, (2006). *Creating and maintaining high-performance teams*. Bard, 1–6.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Tuckman, B. W., y Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2 (4), 419–427
- Wang, (2012). Guanxi, Renqing, and Mianzi in Chinese social relations and exchange rules– A comparison between Chinese and western societies (A case study on China and Australia). Aalborg University.
- Wheelan, S. A. (1994). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zottele de Vega, E. (2015). *Liderazgo paternalista: Un punto de contacto entre China y México*. Orientando Temas de Asia Oriental, Sociedad, Cultura y Economía.
- 刘豆豆, 彦霄., y 李超平. (2021). 中国情境下家长式领导与员工绩效关系的元分析. *心理科学进展*, 29(10), 1829 – 1846. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1042.2021.01829>

“Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”

www.uv.mx

