

LAS ETAPAS EN LA VIDA DE UN EQUIPO

Por: Jack Keogh

Si se requiere que un equipo trabaje efectivamente, entonces es fundamental entender que un equipo efectivo no sucede por azar, sino por medio de un proceso hecho a propósito, que utiliza herramientas planificadas. Keogh & Associates Consulting, LLC es especialista en la utilización de estas herramientas en los procesos cocidos como team building. Cuando trabajamos con un equipo sabemos que para ser efectivo en situaciones de proyectos, debemos comenzar desde un principio a sentar las bases de la integración, la participación, la confianza, la cooperación y el compromiso. En cuanto a la dinámica de los equipos, encontramos muy útil la teoría de las etapas de formación de los equipos.

El doctor Bruce Tuckman publicó un modelo de desarrollo de equipos en 1965. Esta teoría es una útil y elegante explicación del comportamiento y el desenvolvimiento de los equipos. El modelo explica que mientras el equipo desarrolla madurez, habilidades y establece relaciones entre sus miembros, el líder va cambiando su estilo de liderazgo. Comenzando con un estilo directivo, moviéndose hacia el coaching, luego participando y finalizando con delegación casi independiente. En éste punto el equipo puede producir un líder sucesor y el líder anterior puede moverse de lugar para desarrollar un nuevo equipo. La autoridad y libertad extendidas por el líder hacia el equipo van en aumento conforme el equipo se transforma en equipo auto-dirigido, de alto rendimiento.

Según la teoría de Tuckman los equipos pasan por cuatro etapas previsibles:

1. Formación
2. Conflicto
3. Normalización
4. Desempeño

Etapa 1: Formación

La Formación es el proceso mediante el cual se aceptan los procesos de equipo, se realiza trabajo colaborativo, se establecen normas de desempeño y reuniones, y se intercambia constructivamente la información. La formación genera la conciencia de equipo, balancea las ansiedades, supera las expectativas, y deciden juntos el alcance del objetivo, para el cuál fueron agrupados. Cuando los equipos recién se forman hay un período de nerviosa agitación. Los que han sido seleccionados para formar parte del equipo demostrarán una sensación de orgullo de haber sido elegidos, pero tendrán un montón de dudas. "¿Qué se espera de mí? ¿Encajaré bien? ¿Qué se supone que tengo que hacer? ¿Cuáles son las reglas?". Se caracteriza usualmente porque la gente trata de destacarse, asimismo se denota inseguridad y deficiencia entre sus miembros, a pesar de que los integrantes extrovertidos rápidamente asumirán alguna clase de liderazgo. Hay una alta dependencia en el líder en cuanto a guía y dirección.

Esa etapa es un periodo de exploración. Junto con la emoción de estar implicado en algo nuevo, la gente se siente insegura, ansiosa y confusa. Cada miembro del equipo está evaluando a los demás: midiendo sus habilidades y aptitudes. Puesto que nadie está absolutamente seguro de lo que va a suceder, el rendimiento es bajo. Los miembros de un equipo en etapa de formación, aunque sean del mismo rango, asumen roles diferentes, solo buscando el éxito colectivo y no individual. Por ejemplo se da el rol del *librero*, que anota la bibliografía existente, el *BoyScout*, siempre listo, el financista, buscando el ROI y los mejores costos, *el juez*, aplicando la balanza y equilibrio, además por supuesto, del *Lider natural* y el *Coach externo* que tenga.

Para el líder de un grupo en esta etapa:

1. Proporcionar al equipo la información necesaria para empezar a trabajar.
2. Ayudar a los miembros a conocerse entre ellos.
3. Señalar al equipo una dirección y propósitos claros.
4. Involucrar a los miembros en el desarrollo de los planes, en la clarificación de la funciones y en el establecimiento de los métodos para trabajar juntos.

Etapa 2: Conflicto

La tormenta, es la fase donde los integrantes del equipo, aceptan las individualidades y sus perspectivas de equipo. Se define cómo funcionarán juntos, mediante la asignación de roles, atributos, competencias y habilidades. Se identifican barreras, infraestructura requeridas y al fin, metas claras. Los miembros del equipo son cada vez más impacientes al ver que no hay ningún progreso y quieren ponerse seriamente a trabajar, pero no saben como obtener resultados positivos. Empiezan a tener la sensación de que eso de trabajar en equipo es mucho mas difícil de lo que habían esperado. Los miembros no se sienten a gusto trabajando juntos. Ya establecido el grupo, éste es un periodo de bromas para alcanzar una posición, autoridad e influencia entre sus miembros. Si estuvieron en un bote, estarían remando en círculos. Los miembros del equipo rivalizan entre sí para adquirir posiciones mientras tratan de establecer por si mismos relaciones con otros miembros del equipo y con su líder, quien podrá recibir retos de los miembros del equipo. Es la fase mas incómoda de la vida del grupo, es como la adolescencia del grupo. Las decisiones no se realizan fácilmente dentro del grupo; persisten las incertezas. Es un período en el que se suelen echar las culpas, se está a la defensiva, hay confrontaciones, disparidades, tensión y hostilidad. El equipo pasa por una etapa mas difícil. Dominan conflictos interpersonales y dificultades emocionales. El equipo lucha por solucionar su misión, objetivos, papeles de los miembros del equipo y acuerdos sobre cómo trabajar juntos, la productividad continúa derrotada.

Para el líder de un grupo en esta etapa:

1. Actuar como coach
2. No permitir que el poder de una persona aplaste las contribuciones de los demás; resolver los temas del poder y la autoridad.
3. Desarrollar y poner en práctica los acuerdos sobre cómo y quién toma las decisiones.
4. Ayudar que el equipo se vuelva más independiente, animando a los miembros a sumir mas responsabilidades

Etapa 3: Normalización

El equipo gana confianza. La gente llega a comprender quién es el equipo y qué intenta conseguir. El equipo desarrolla un tipo de principios básicos o "normas" que afectan al modo de trabajar juntos. Una vez ordenada la estructura interna, empiezan a entender para qué el grupo se ha conformado y que clase de comportamiento y contribución es aceptable y cual no. Por fin la gente deja de intentar sobresalir y se da cuenta que todos están juntos trabajando para conseguir un mismo objetivo. Ahora el grupo está en la mente de sus miembros. Gradualmente, les llega a gustar el equipo y a desarrollar una especie de apego a los demás. La gente poco a poco empieza a tener una sensación de pertenencia.

Se forma acuerdo y consenso dentro del equipo, el cual responde bien a la enseñanza del líder. Roles y responsabilidades son claros y aceptados. Grandes decisiones son tomadas por acuerdo del grupo; las pequeñas decisiones son delegadas individualmente o pequeños equipos que se forman dentro del grupo. La unión y el compromiso son fuertes. Se abre la comunicación la confianza aumenta después de la etapa de inestabilidad la vida en equipo comienza a ser mas tranquila. La gente se siente orgullosa de algo y empieza a cooperar en lugar de competir. El equipo discute y desarrolla sus procesos y su forma de trabajo.

Para el líder de un grupo en esta etapa:

1. El líder es respetado por el equipo. Debe empezar a compartir el liderazgo con el equipo.
2. Estimular a los miembros a que trabajen en colaboración
3. El líder tiene que facilitar y capacitar.
4. Aprovechar plenamente las habilidades, conocimientos y experiencias de los miembros del equipo.
5. Animar y reconocer el respeto entre los miembros del equipo.
6. Reconocer que es raro que se haga el cambio explícitamente. Por tanto, estar al tanto que se puede retroceder a la fase anterior de Conflicto.

Etapa 4: Desempeño

En la cuarta fase, el equipo sabe de antemano porqué lo está haciendo y para qué lo está haciendo. Es la fase más productiva, que intercambia conocimientos, realiza proyectos, resuelve problemas, asume riesgos, toma decisiones grupales, obtiene beneficios para la empresa y alcanza las metas designadas. El conflicto esta canalizado de manera constructiva y se llega a encontrar soluciones creativas a los problemas relacionados con el trabajo. El equipo crea y comienza a utilizar procesos y procedimientos estructurados para comunicarse, resolver conflictos, distribuir recursos y relacionarse con los demás miembros de la organización la gente comparte constructivamente. Este proceso no se presenta como una secuencia linear, sino mas bien como un ciclo después de su formación inicial. Los miembros comienzan a hacer su trabajo sobre la base de una estructura relativamente estable. El equipo está estratégicamente alerta. El equipo tiene una visión compartida y está capacitado para pararse por su propia cuenta sin la intervención o participación del líder. Hay un enfoque en lograr resultados y el equipo toma decisiones por si mismo. El equipo tiene un alto grado de autonomía. Los desacuerdos ocurren pero ahora son resueltos positivamente dentro del equipo y los cambios

necesarios al proceso y a la estructura son realizados por el equipo. Los miembros del equipo se cuidan entre ellos. En realidad, no es realmente un ciclo, el grupo puede ir desde cualquiera de sus tres estados anteriores hacia los otros. En grupos abiertos, donde los miembros entran y salen, puede retrocederse a la fase de Formación, particularmente si el grupo es pequeño y la rotación sustancial.

Para el líder de un grupo en esta etapa:

1. Controlar los progresos y celebrar los logros.
2. El equipo no necesita ser instruido o asistido.
3. El líder delega tareas y proyectos y ve sobre todas las actividades.
4. Actualizar los métodos y procedimientos del equipo para fortalecer la cooperación.
5. Ayudar al equipo a comprender cómo conducir el cambio.
6. Representar y defender al equipo ante otros grupos e individuos.