

CAPÍTULO 9

Liderazgo situacional de equipos

Don Carew,
Eunice Parisi-Carew
y Ken Blanchard

Los equipos se han convertido en una importante estrategia para trabajar. Vivimos en equipo. Nuestras organizaciones están conformadas por equipos. Nos movemos de un equipo a otro sin pensarlo. Considere el tiempo que gastamos en trabajar en equipo: fuerzas de tarea, comités, equipos temporales, equipos interdisciplinarios y equipos administrativos. El porcentaje de tiempo que gastamos en equipos es enorme. A medida que uno se mueve por la jerarquía administrativa, el fenómeno es aun mayor. Los gerentes gastan típicamente entre el 30 y el 99% de su tiempo en reuniones o trabajos de equipo. En *High Five!: The Magic of Working Together*, Ken Blanchard, Sheldon Bowles, Don Carew y Eunice Parisi-Carew muestran que ser eficientes en las organizaciones contemporáneas es un juego de equipos, y que sin colaboración y destrezas para el trabajo en equipo es muy improbable que se tenga éxito¹.

¿Por qué los equipos?

Los equipos pueden ejecutar mejor y con mayor rapidez, y cambiar más fácilmente que las estructuras jerárquicas tradicionales. Tienen el poder de aumentar la productividad y la moral o destruirlas. Si trabaja con eficacia, un equipo puede tomar mejores decisiones, resolver problemas más complejos, y hacer más para mejorar la creatividad y construir habilidades que los individuos trabajando solos. El equipo es la única unidad que cuenta con la flexibilidad y los recursos para responder velozmente a los cambios y las nuevas necesidades que se han hecho lugar común en el mundo de hoy.

El ambiente empresarial se ha hecho cada vez más competitivo y los problemas que enfrenta se han tornado cada vez más complejos. Como subrayamos en el capítulo 4, “Facultar es la clave”, tan difícil ambiente ha hecho que las organizaciones se den cuenta de que ya no pueden depender de estructuras jerárquicas y de unos pocos grandes triunfadores para mantener su ventaja competitiva. La exigencia ahora es la colaboración y el trabajo en equipo en todas partes de la organización. El éxito proviene hoy de utilizar el conocimiento colectivo y la riqueza de la diversidad de perspectivas. En consecuencia, ha habido un movimiento consciente hacia los equipos como vehículo estratégico para lograr que el trabajo se realice. El equipo se ha convertido en vehículo para impulsar a las organizaciones hacia el futuro y para entregar productos y servicios de calidad.

Los equipos no son simplemente algo agradable de tener. Son unidades fundamentales de producción. Además, proporcionan de veras una sensación de valor, conexión y significado a las personas que toman parte en

ellos. Tengamos en cuenta una historia procedente de una planta industrial de electrodomésticos de General Electric. Luego de decidirse a pasar a una estructura administrativa con base en equipos, la planta creó equipos de gerencia y pidió a Don Carew proporcionar capacitación intensiva en desarrollo, habilidades y liderazgo de equipos. Luego de los primeros dos días de capacitación, un miembro de uno de los equipos —el representante de la línea de ensamblaje— se acercó a Don y le dijo: “Deseo darle las gracias”. “De nada”, replicó Don, “pero ¿por qué me agradece?” “Porque”, dijo el miembro del equipo, “es la primera vez en los 25 años que he trabajado en esta planta que me he sentido importante”.

Imagine el lector cuán devastador sería para su autoestima haber sido ignorado durante 25 años.

Es un hecho que la salud y el bienestar de las personas están directamente afectados por el compromiso que tengan con el trabajo. Un estudio con 12 000 trabajadores suecos durante un período de 14 años reveló que quienes se sentían aislados y tenían poca influencia sobre sus empleos tenían un 162% más de probabilidad de sufrir un ataque fatal al corazón que aquéllos que tenían gran influencia en las decisiones en el trabajo y laboraban en equipos². Datos como éstos, combinados con el hecho de que los equipos pueden ser mucho más productivos que los individuos que funcionan solos, proporcionan un argumento persuasivo para la creación de sitios de trabajo de alta participación y el uso de los equipos de trabajo como vehículo central para efectuar las tareas.

Los equipos virtuales se hacen cada vez más cruciales para el éxito. Tales equipos enfrentan retos especiales al crear confianza, desarrollar una comunicación eficaz y manejar la concentración en el trabajo. Sin embargo,

no hay razón para que el tiempo y la distancia impidan a las personas interactuar como un equipo³. Con una administración adecuada y la ayuda de la tecnología, los equipos virtuales pueden ser en todo tan productivos y gratificantes como los equipos cara a cara.

Por qué fracasan los equipos

Los equipos representan una importante inversión de tiempo, dinero y recursos. El costo de permitirles decaer o producir menos de lo que pueden es pasmoso. Aun peor, una reunión de equipo que se considera como pérdida de tiempo tiene efectos de gran alcance. La energía no se disipa al salir, sino que se desborda hacia todos los aspectos de la vida organizacional. Si las personas salen de una reunión sintiendo que no se les ha escuchado, o si no están de acuerdo con una decisión tomada en el equipo, quedan enojadas y frustradas. Esto tiene impacto sobre el evento siguiente. Cuando las reuniones se consideran productivas y generadoras de facultamiento tiene lugar el efecto contrario; se esparce la energía positiva.

Con base en investigaciones efectuadas en los últimos diez años, Don Carew y Eunice Parisi-Carew hallaron que los equipos fracasan por una diversidad de razones, desde el planeamiento para la puesta en marcha de los equipos hasta la falta de capacitación. En seguida se señalan las diez razones principales que encontraron para que los equipos no lograran su potencial. Ser consciente de tales escollos es importante para poder evitarlos en los equipos en los cuales se participa.

*Las diez razones principales
por las cuales fracasan
los equipos*

1. Falta de un estatuto suficiente que defina el propósito del equipo y la forma como trabajará en conjunto para lograr dicho propósito
2. Incapacidad de decidir lo que constituye el trabajo por el cual sus miembros son interdependientes y mutuamente responsables
3. Falta de responsabilidad mutua
4. Falta de recursos para llevar a cabo el trabajo, incluido el tiempo
5. Falta de liderazgo eficaz y falta de liderazgo compartido
6. Falta de normas que fomenten la creatividad y la excelencia
7. Falta de planeamiento
8. Falta de apoyo administrativo
9. Incapacidad de hacer frente a los conflictos
10. Falta de capacitación a todos los niveles en habilidades de grupo

Nuestro propósito en este capítulo no es concentrarnos en las razones por las cuales algunos equipos fracasan o no desarrollan su potencial, sino más bien identificar qué hace grandes a los equipos y sugerir un sendero para ayudarles a llegar allí.

Características de un equipo de alto desempeño

Definimos un equipo como *dos o más personas que se unen para un propósito común y que son mutuamente responsables de los resultados*. Esto es lo que señala la diferencia entre un equipo y un grupo. Con frecuencia se llama equipos a los grupos de trabajo sin que se desarrolle un propósito común y una responsabilidad compartida. Esto puede conducir a resultados decepcionantes y a la creencia de que los equipos no funcionan bien. Una serie de individuos que trabajan en la misma tarea no son necesariamente un equipo. Puede tener el potencial de convertirse en equipo de alto desempeño luego de que haya aclarado su propósito y sus valores, sus estrategias y responsabilidades.

Algunos equipos logran resultados sobresalientes sin importar cuán difícil sea el objetivo. Son los primeros de su clase. Entre ellos se encuentra el equipo deportivo que supera todas las dificultades para ganar un campeonato, el grupo de científicos que logra un adelanto asombroso, el grupo de voluntarios que recauda una suma de dinero sin precedentes para obras de caridad, o el equipo de desarrollo de productos que presenta una idea única e innovadora. En todas las condiciones de la vida se encuentran equipos de alto desempeño y éstos varían en tamaño, complejidad y propósito.

¿Qué hace diferentes a tales equipos? ¿Qué los distingue y los hace capaces de superar a sus pares? Aunque cada equipo es único, todos tienen características que comparten y que los hacen sobresalir, independientemente de su propósito o sus actividades.

*Forjar equipos de alta eficacia,
al igual que construir una gran organización,
comienza con una imagen de aquello
a lo cual se apunta: un objetivo.*

Si usted no sabe hacia dónde va, cualquier camino lo llevará allí. Por consiguiente, es imperativo conocer en qué consiste un equipo de alto desempeño y los elementos que lo caracterizan. Hemos identificado siete características cruciales de los equipos de alto desempeño, representadas por un acrónimo formado por la palabra inglesa **PERFORM** (rendir o desempeñarse).

Propósito y valores. Un equipo de alto desempeño comparte un arraigado sentido de propósito y un conjunto común de valores, y tiene una visión convincente. Si un equipo decae, comience entonces a lograr aceptación. Es a partir de un propósito y unos valores de donde se derivan las metas acordadas mutuamente, se definen los papeles que se desempeñan y se desarrollan las estrategias. Como examinamos en el capítulo 2, “El poder de la visión”, si un equipo no sabe quién es (propósito), hacia dónde se dirige (imagen del futuro) y qué guía su viaje (valores), no se desarrolla. El propósito y los valores son el pegamento que mantiene unido al equipo y forma el fundamento de su alto desempeño.

Empoderamiento. Los miembros de un equipo de alto desempeño confían en la capacidad de éste de superar los obstáculos. Comparten información y conocimientos y se ayudan unos a otros. Las políticas, las reglas y los procedimientos permiten al grupo desempeñar la tarea

con facilidad. La información está disponible de inmediato, y los colaboradores cuentan con las habilidades que necesitan, o al menos saben dónde obtenerlas. Se les proporcionan oportunidades para crecer y rendir. Tienen autoridad para actuar, tomar decisiones y elegir, con fronteras claras. Cuentan con autonomía, oportunidades y capacidad de poner en juego su poder personal y colectivo.

Relaciones y comunicación. Un equipo de alto desempeño está comprometido con la comunicación abierta. Los individuos sienten que pueden asumir riesgos y compartir sus pensamientos, opiniones y sentimientos sin temor. No tienen que amarse unos a otros, pero deben respetarse, valorarse e interesarse por los demás. Escuchar se considera tan importante como hablar. Las diferencias realmente se valoran. Se adopta la creencia de que es de las diferencias de donde se deriva la creatividad. Si las diferencias se convierten en conflicto, el equipo tiene la capacidad de hacerle frente, de tal manera que se preserve la dignidad humana. Mediante una retroalimentación sincera y cuidadosa, las personas toman conciencia de sus fortalezas y debilidades y de su impacto sobre otros, y actúan de manera que generen confianza y aceptación. Los individuos están comprometidos entre sí, tanto personal como profesionalmente. Se interesan por los demás y dependen uno del otro. La cohesión es alta.

Flexibilidad. Los miembros de un equipo de alto desempeño son interdependientes y se dan cuenta de que todos son responsables del desempeño, el desarrollo y el liderazgo del equipo. En un equipo de alto desempeño suele ser difícil establecer quién es el líder, porque el liderazgo cambia dependiendo de las necesidades del mo-

mento. El equipo se entrega tanto al trabajo intenso como a la diversión. Se valoran los sentimientos tanto como las opiniones. Los miembros reconocen lo inevitable del cambio y se adaptan a las condiciones variables.

Óptima productividad. Los equipos de alto desempeño generan una productividad óptima, reflejada en la cantidad y la calidad del trabajo que llevan a cabo. Un equipo de alto desempeño está comprometido a producir resultados significativos. La productividad es el balance final. Sin resultados, lo demás poco importa. Existe un compromiso con parámetros y calidad elevados. Los miembros de los equipos sienten gran orgullo al cumplir con las fechas, lograr las metas y llevar a cabo su trabajo. Se hacen responsables mutuamente y se esfuerzan por mejorar de manera continua. Han desarrollado métodos eficaces de toma de decisiones y solución de problemas para mejorar la creatividad y la participación. Todos cargan con su propio peso y todos se enorgullecen de los logros del equipo.

Reconocimiento y aprecio. Un equipo de alto desempeño recibe de manera continua retroalimentación positiva y reconocimiento de parte de sus miembros, del líder y de la organización. El reconocimiento y el aprecio son potentes formas de motivar y mejorar el desempeño. El modo más rápido de desmoralizar a un equipo y hacerlo ineficiente es que el equipo produzca y entregue resultados y no escuche nada de sus líderes. El reconocimiento refuerza el comportamiento, crea estima y aumenta la sensación de valor y logro. Tanto el reconocimiento personal como el de equipo son importantes.

Moral. La moral es el resultado de todo lo anterior. Si se presentan los demás elementos del modelo PERFORM,

la moral es alta. Los miembros sienten entusiasmo por su trabajo; están orgullosos de sus resultados y de su pertenencia al equipo. El equipo está confiado y es optimista con respecto al futuro y la confianza entre los miembros es alta. Existe un sólido espíritu de equipo y un sentimiento de unidad.

El modelo PERFORM en toda la organización

Los equipos no existen en el vacío. Existen en un contexto organizacional. Para que los equipos triunfen en las organizaciones, los elementos del modelo PERFORM deben estar presentes en todos los niveles (ver figura 9.1).

El modelo PERFORM en acción

Luego de revisar las características de los equipos de alto desempeño mediante el modelo PERFORM, la reacción de la mayoría de personas es “Humm...” Si un equipo realmente tiene tales características, bien le valdrá creer que es eficiente. Veamos un par de ejemplos.

Ken Blanchard fue invitado a un entrenamiento del equipo de baloncesto de los Celtics de Boston durante el apogeo de Larry Bird, Robert Parish y Kevin McHale. De pie en la demarcación lateral con el entrenador KC Jones, Ken preguntó: “¿Cómo lidera usted a un grupo de superestrellas como éste?” KC sonrió y dijo: “Lanzo la bola y de vez en cuando grito ‘¡Lancen!’” Al observar a Jones como líder, Ken notó que no seguía ninguno de los estereotipos de un líder fuerte. Durante los descansos, los jugadores hablaban más de lo que lo hacía KC. No

Figura 9.1. El modelo PERFORM en toda la organización

	EL INDIVIDUO	EL EQUIPO	LA GERENCIA	LA ORGANIZACIÓN
Propósito y valores	P - Identifica metas claras, alineadas con los propósitos del equipo - Vive según los valores y las normas del equipo - Se compromete con el propósito del equipo	- Desarrolla un propósito común de equipo, alineado con el propósito organizacional - Desarrolla metas y parámetros claros - Comparte valores comunes	- Proporciona dirección y recursos adecuados para mejorar el propósito del equipo - Expresa imagen general para ayudar a vincular las tareas diarias con el propósito organizacional	Ha manifestado con claridad la visión, los valores y los factores críticos del éxito
"Empoderamiento"	E - Se compromete con el mejoramiento y el desarrollo continuos de habilidades y conocimientos - Ofrece nuevas ideas y busca los recursos necesarios	Sigue prácticas que apoyan la participación y la asunción de riesgos	- Proporciona oportunidades para que el equipo rinda - Proporciona recursos y capacitación para individuos y equipo - Premia la asunción de riesgos y la creatividad informadas	- Está dispuesta a compartir información - Apoya a los equipos mediante políticas y procedimientos - Tiene orientación, sistemas de capacitación y apoyo administrativo que fomenten el aprendizaje y el crecimiento de los individuos y los equipos
Relaciones y comunicación	R - Comparte conocimientos y habilidades - Escucha para entender - Valora diferencias - Valora el bienestar de los demás	- Estimula la diferencia de perspectivas - Estimula la retroalimentación abierta - Discute abiertamente la manera como el equipo trabaja en conjunto	- Valora las contribuciones individuales y de equipo - Fomenta un clima de confianza - Comparte toda la información pertinente - Es modelo de comunicación abierta y retroalimentación	- Hace accesible toda la información - Valora las diferencias - Aboga por los sistemas de comunicación abiertos
Flexibilidad	F - Proporciona liderazgo cuando es adecuado - Toma en cuenta la diversidad de enfoques - Se concentra en tareas, así como en el desarrollo del equipo	- Estimula la variedad de enfoques - Comparte el liderazgo - Estimula la capacitación cruzada	- Apoya ideas nuevas o diferentes - Aboga por la flexibilidad dentro de la organización - Proporciona liderazgo para una fuerte cultura de equipo	- Estimula la creatividad y la innovación - Busca ideas individuales y de equipo - Es muy receptiva, tiene flexibilidad y sistemas adaptables
Óptima productividad	O - Se compromete con altos parámetros y con la medición del avance - Entiende y usa de modo eficaz soluciones de problemas y toma de decisiones	- Cumple metas y parámetros - Utiliza prácticas sistemáticas de solución de problemas y toma de decisiones	- Proporciona vínculo con resultados organizacionales - Monitoriza el avance - Establece fronteras y apoya decisiones de equipo	- Manifiesta con claridad los factores críticos del éxito - Pone a disposición recursos técnicos y materiales - Alinea sistemas, políticas y prácticas con la visión, los valores y los resultados deseados
Reconocimiento y aprecio	R - Valora y reconoce las contribuciones de otros - Reconoce y aprecia esfuerzos del equipo	Celebra las contribuciones individuales	Valora y reconoce los logros individuales y de equipo	- Aclara los parámetros de desempeño - Premia y celebra los éxitos de equipo - Asegura que el reconocimiento, la administración del desempeño y los sistemas de remuneración apoyen el trabajo de equipo
Moral	M - Se siente valorado y respetado - Siente entusiasmo por estar en el equipo - Se enorgullece de contribuir - Está comprometido con el mejoramiento continuo	- Celebra el éxito - Busca el mejoramiento continuo	- Apoya el mejoramiento continuo - Celebra los logros	- Reconoce el éxito - Estimula el mejoramiento y la renovación continuos

corría de arriba abajo de la demarcación lateral gritando cosas a los jugadores durante el juego; la mayoría del entrenamiento lo hacían los miembros del equipo. Se animaban, apoyaban y dirigían mutuamente.

El modelo PERFORM realmente se aplicaba al equipo. Todos conocían *el propósito y los valores* del equipo. Estaban *facultados* para llevar a cabo el trabajo. Tenían muy buenas *relaciones* y se comunicaban bien entre sí. Eran *flexibles* y cambiaban sus planes a medida que surgía la necesidad. Ciertamente obtenían un desempeño *óptimo*. El *reconocimiento* y el apoyo mutuos eran una forma de vida, y la *moral* alta era evidente para cualquiera que los viera jugar.

Al retirarse un líder tan discreto como KC Jones, todos los jugadores en esencia dijeron que era el mejor entrenador que jamás habían tenido. ¿Por qué? Porque les permitía a todos liderar, y en eso consiste un equipo.

Don Carew observó un extraordinario ejemplo de liderazgo de equipo cuando trabajaba con Jim Despain y los líderes y colaboradores de la división de tractores de carriles (TTT) de Caterpillar en East Peoria, Illinois, entre 1994 y 1997⁴. La división TTT se encontraba en profundos problemas a principios de la década de 1990. Perdía millones de dólares al año, era la división de menor desempeño en Caterpillar y había estado envuelta en una acerba huelga. Su cultura era tan rígida como los bulldóceres que fabricaba, y trabajar allí era en extremo indeseable. Una ronda de recortes y despidos de personal sólo había empeorado las cosas. La confianza entre la gerencia y los trabajadores por horas estaba en su momento más bajo y las quejas en su momento más alto.

El presidente de Caterpillar había puesto en claro que las cosas tenían que dar un vuelco en la división, y

Despain estuvo de acuerdo. Él y su equipo ejecutivo, junto con los 277 gerentes, examinaron los obstáculos y las posibles soluciones y decidieron abordar una importante categoría problemática: la cultura de la división. Juntos, desarrollaron un conjunto de nueve valores y comportamientos que habrían de convertirse en la base de una nueva cultura; una cultura que transformaría la división TTT en un lugar de trabajo especial, recuperaría su rentabilidad y la convertiría en líder global del sector. Los nueve valores eran la confianza y el respeto mutuo como fundamentos, el trabajo en equipo, el facultamiento, la asunción de riesgos y el sentido de urgencia como pilares que apoyarían el mejoramiento continuo, el compromiso y la satisfacción del cliente.

El equipo de Blanchard, en conjunto con el equipo ejecutivo y un equipo de cambio interno, redefinió el papel desempeñado por los líderes de TTT. Su nueva función sería ser responsables de desarrollar a los colaboradores, fomentar un ambiente positivo de trabajo, construir y apoyar equipos y facultar a otros. Crearon un extenso proceso de desarrollo de liderazgo para ayudar a los líderes de todos los niveles a comportarse de manera que lograran tales fines y fueran coherentes con los valores. Durante 1995 la atención se concentró de manera incesante en comunicar los valores, capacitar y desarrollar a los líderes y miembros de los equipos, e implementar el trabajo de equipo en toda la organización.

Para fines de 1996 los resultados eran extraordinarios. En menos de tres años había tenido lugar una transformación de 250 millones de dólares. La compañía había producido más de 100 millones de dólares en utilidades. La calidad, medida por los clientes, había aumentado 16 veces. La satisfacción de los colaboradores pasó, de ser la

más baja en Caterpillar, a ser la más alta. Comentarios frecuentes de los colaboradores sugerían que si TTT regresaba a la antigua cultura, se marcharían. Todo esto lo lograron los colaboradores de todos los niveles trabajando juntos por equipos, y la organización, al crear las condiciones que apoyaban el trabajo en equipo, la colaboración, el respeto mutuo y la confianza.

¿Necesitamos revisar de nuevo el modelo PERFORM? Todo estaba allí: un propósito y unos valores claros, facultamiento, relaciones y comunicación, flexibilidad, óptimo desempeño, reconocimiento y moral.

Saber hacia dónde se va es el primer paso en el viaje hacia el alto desempeño. Pero simplemente reunir a un equipo y hacerle un encargo claro no significa que el equipo tenga alto desempeño. Como hemos dicho, el liderazgo de equipo es mucho más complicado que el liderazgo uno a uno. Incluso, por lo general, los gerentes gastan más tiempo en la preparación de reuniones con uno de sus colaboradores que con su equipo. A menudo las personas no creen eso: manejar un equipo de alto desempeño implica un esfuerzo considerable. Requiere ciertas creencias y actitudes, así como conocimiento y habilidades específicas.

Creencias y actitudes de equipo

Crear y mantener equipos de alto desempeño requiere dos creencias:

Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros, y las personas tienen el derecho de participar en las decisiones que las afectan.

También es esencial que los miembros del equipo adopten actitudes y perspectivas de construcción de comunidad.

Primero, los miembros del equipo deben *desarrollar una actitud de aprendizaje*. Todo cuanto sucede en el equipo es útil. No existen fracasos, sólo oportunidades de aprendizaje.

Segundo, el equipo debe *crear un ambiente de confianza*. La confianza se crea al compartir información, ideas y habilidades. Crear confianza exige que los miembros del equipo cooperen en lugar de que compitan, juzguen o culpen. También se crea confianza cuando los miembros del equipo hacen eco a sus compromisos. Es crucial que los miembros del equipo se comuniquen de manera abierta y sincera y demuestren respeto por los otros.

Tercero, el equipo debe *valorar las diferencias*. Los miembros del equipo deben alentar y honrar las diferencias. La variedad de puntos de vista está en el corazón de la creatividad.

Cuarto, los miembros deben *ver al equipo como un todo*. Al ver al equipo como un sistema vivo, antes que como una reunión de individuos, los miembros del equipo comienzan a pensar en términos de “nosotros” antes que de “usted” y “yo”.

Conocimientos y habilidades de equipo

Trabajar en equipo exige que los líderes adquieran nuevos conocimientos y nuevas habilidades que pueden no haber desarrollado antes. Con todo, si esperan forjar equipos de alto desempeño, será mejor que las aprendan. Así como en el trabajo uno a uno con las personas, en verdad ayuda a los líderes de equipo que sus colaboradores

sepan lo que ellos saben. Los miembros de los equipos deben obtener el mismo conocimiento y las mismas habilidades críticas de su líder. Para algunas personas esto es revolucionario. Concebir un equipo como una sociedad entre el líder (o los líderes) y los miembros es algo extraño para muchos.

El conocimiento y las habilidades exigidas de todos los miembros del equipo incluyen la capacidad de observar y comprender lo que ocurre en un equipo en un momento dado, e intervenir en formas que ayuden al equipo a crecer y desarrollarse. Los miembros del equipo deben *convertirse en observadores participantes*. Para trabajar bien en un ambiente de equipo, sus miembros deben desarrollar la habilidad de participar y, al mismo tiempo, observar. Esta práctica, equivalente a estar en una película y al mismo tiempo verla, puede dar a los miembros del equipo una valiosa perspectiva. Esto exige conocer tanto el contenido (lo que se hace en la reunión) como el proceso (cómo se lleva a cabo).

Cuando se pregunta a la mayoría de líderes de equipo después de una reunión cómo resultó ésta, hablan sobre el número de puntos de la agenda sobre los que se trató y las decisiones que se tomaron. Se concentran sólo en el contenido. Muy rara vez comentan o parecen interesarse en la forma como interactuó el equipo. Son “negados para el proceso”. Algunas veces, éstos son conducidos por un líder egocéntrico que adora escucharse a sí mismo, no está abierto a la retroalimentación y quiere que todo el mundo endose la totalidad de su agenda. Si realmente el lector desea descubrir lo que sucede en equipos como éstos, debe ir a los pasillos y a los baños después de una reunión, donde todo el mundo lleva a cabo reuniones con el tema “Debí haber dicho...”.

Se puede ver el dilema que enfrentan muchos líderes de equipo. Si no se tiene la capacidad de observar y comprender lo que ocurre en un equipo en un momento dado, ¿cómo podría saberse de qué manera intervenir para ayudar al equipo a crecer y desarrollarse?

El liderazgo situacional II y los equipos de alto desempeño

Forjar el alto desempeño es todo un viaje; una progresión predecible entre una serie de individuos y un sistema bien aceitado en el cual todas las características del modelo PERFORM son evidentes.

Como señalamos anteriormente, el liderazgo situacional II se aplica ya sea cuando uno se lidera a sí mismo, a otro individuo, a un equipo o a una organización. Lo que cambia es la complejidad y la dimensión del diagnóstico que se analiza para determinar el estilo de liderazgo adecuado. En el liderazgo de equipo, el centro de atención son *las etapas de desarrollo de los equipos*.

Las tres claves para un liderazgo de equipo eficaz son el **diagnóstico**, o capacidad de evaluar las necesidades y la etapa de desarrollo del equipo, la **flexibilidad**, o capacidad de utilizar una diversidad de comportamientos de liderazgo, y el **ajuste**, o capacidad de utilizar comportamientos de liderazgo que satisfagan las necesidades de desarrollo del equipo.

Etapas del desarrollo de los equipos

Todos los equipos son sistemas vivos únicos y complejos. El todo de un equipo es distinto a la suma de sus miembros. Es crucial conocer las características y necesidades

de un equipo de alto desempeño. Nos proporciona un blanco al cual apuntar. Sin embargo, todos sabemos que los equipos no comienzan teniendo todas las características del modelo PERFORM. Las investigaciones de los últimos sesenta años han demostrado de manera sistemática que, independientemente de su propósito, los equipos, como los individuos, pasan por etapas de desarrollo a medida que crecen.

Todos los exhaustivos esfuerzos de investigación mencionados fueron sorprendentemente unánimes en sus conclusiones⁵. Todos identificaron cuatro o cinco etapas de desarrollo e hicieron descripciones muy similares de las características de cada etapa. Luego de una comprensiva revisión de más de 200 estudios sobre desarrollo de grupos, Lacoursiere identificó cinco etapas de desarrollo de equipos (EDE - ver figura 9.2), que examinaremos en detalle en un momento:

1. Orientación
2. Insatisfacción
3. Integración
4. Producción
5. Terminación

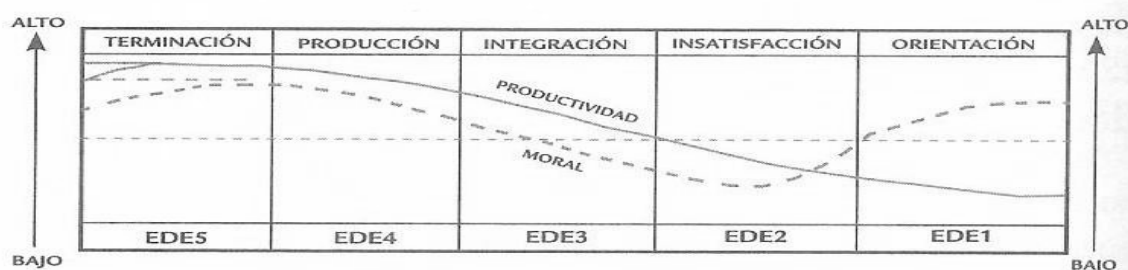


Figura 9.2. Las etapas del modelo de desarrollo de equipos⁶

Comprender tales etapas de desarrollo y las características y necesidades de un equipo en cada etapa es esencial para los líderes y miembros de equipos si han de ser eficaces en la constitución de equipos exitosos y productivos.

Eso es todo lo que constituye *el diagnóstico*. La capacidad de reconocer la etapa de desarrollo y de evaluar sus necesidades exige dar un paso atrás y mirar el equipo como un todo, en lugar de concentrarse en los comportamientos y las necesidades individuales.

Productividad y moral

Dos variables determinan la etapa de desarrollo del equipo: la productividad y la moral. *La productividad* es la cantidad y la calidad del trabajo cumplido. Depende de la capacidad de los miembros de colaborar, de sus conocimientos y habilidades, de la claridad de las metas y del acceso a los recursos necesarios. *La moral* es la confianza, la motivación y la unidad del equipo para alcanzar las metas. El modelo de etapas de desarrollo de los equipos ilustra con claridad la manera como la productividad y la moral varían a medida que el equipo avanza por las etapas de desarrollo.

Cuando un grupo se une por primera vez, no es mucho lo que puede lograr. Sus miembros ni siquiera se conocen entre sí. Con el tiempo, a medida que aprenden a trabajar juntos, su desempeño aumenta gradualmente. Si éste no es el caso, algo anda muy mal. O bien tienen un problema de liderazgo, o las habilidades necesarias para desempeñarse bien no se encuentran presentes en el grupo.

La moral, por otra parte, comienza en alto y baja en picada de repente. Las personas suelen estar entusiasmadas

con el hecho de estar en un nuevo equipo, a menos que se les hubiera forzado a formar parte de él. La euforia inicial se disipa con rapidez cuando se hace evidente la realidad de la dificultad de trabajar en equipo. Entonces se puede escuchar a las personas decir: “¿Por qué acepté estar en este equipo?” A medida que las diferencias se exploran y los individuos comienzan a superar las frustraciones iniciales y trabajar juntos se hace más fácil, el equipo comienza a lograr resultados y la moral empieza a elevarse de nuevo. Finalmente, tanto la moral como la productividad son altas cuando el grupo se convierte en equipo de alto desempeño.

¿Por qué son la moral alta y la productividad alta las metas fundamentales? La respuesta es bastante sencilla. Una moral alta sin desempeño es “un paseo”, no un equipo. Por otra parte, un equipo de alto desempeño con baja moral finalmente tropieza y el desempeño se disipa. En otras palabras, ninguno de los dos puede por sí solo mantener el alto desempeño.

Diagnosticar el nivel de productividad y de moral es una forma clara de establecer la etapa de desarrollo de un equipo y entender sus necesidades en un momento dado.

Etapa de desarrollo de equipos 1 (EDE1): Orientación

La mayoría de miembros de equipos, a menos que se les coaccione, se sienten bastante deseosos de pertenecer a ellos, aunque con frecuencia llegan con expectativas elevadas y poco realistas. Tales expectativas están acompañadas por algo de ansiedad en cuanto a la manera como se integrarán, cuánta confianza podrán tener en los demás

y las exigencias que pesarán sobre ellos. Los miembros de los equipos tienen también poca claridad en cuanto a las normas, las funciones, las metas y los tiempos.

En esta etapa hay una alta dependencia de la figura del líder en cuanto a propósito y dirección. Aunque se ponen a prueba en alguna medida las fronteras y la figura central, el comportamiento suele ser tentativo y cortés. La moral es moderadamente alta y la productividad es baja en esta etapa.

Se nos pidió a dos de nosotros servir en una fuerza de tarea para estudiar y modificar el sistema de remuneración de nuestros socios consultores. En la primera reunión estábamos entusiasmados y ansiosos por ver quién más estaba en el equipo. Se habían presentado muchas quejas con respecto al sistema, y estábamos deseosos de llevar a cabo cambios positivos. Había algo de aprehensión en cuanto a si “ellos” realmente iban a escuchar. También nos preguntábamos cuánto tiempo realmente iba a tomar esto, quién iba a estar a cargo del equipo y cómo nos íbamos a acoplar a los demás miembros. No teníamos idea de cómo proceder o siquiera de cuáles iban a ser nuestras metas. Mirábamos al líder del equipo para que nos orientara en la dirección correcta. Tales sentimientos de entusiasmo, ansiedad y dependencia del líder son normales para los miembros del equipo en la etapa 1.

El reto en la etapa de orientación es hacer arrancar al equipo con pie derecho, desarrollar un sólido estatuto de equipo y forjar relaciones y confianza.

La duración de esta etapa depende de la claridad y la dificultad de la tarea, así como de la claridad en cuanto a cómo el equipo va a trabajar en conjunto. Con tareas sencillas y definidas con facilidad, la etapa de orientación puede ser relativamente corta — entre 5 y 10% de la vida

del equipo. Por otra parte, si las metas y las tareas son complejas, el equipo puede invertir entre el 30 y el 60% de su tiempo en esta etapa.

Etapas de desarrollo de equipos 2 (EDE2): Insatisfacción

A medida que el equipo gana algo de experiencia, la moral disminuye al experimentar sus miembros la discrepancia entre sus expectativas iniciales y la realidad. En la etapa 2 aparecen los miembros de equipo renuentes. Las dificultades para cumplir con las tareas y trabajar juntos conducen a confusión y frustraciones, así como a una creciente insatisfacción con la dependencia con respecto a la figura del líder. Se desarrollan reacciones negativas entre los miembros y se forman subgrupos que pueden polarizar al equipo. La ruptura de la comunicación y la incapacidad de resolver problemas reduce la confianza. La productividad aumenta un tanto, pero puede quedar obstaculizada por la moral baja.

Regresemos a la fuerza de tarea sobre remuneración que mencionamos antes. Si bien comenzamos con entusiasmo, pronto nos dimos cuenta de lo intenso del trabajo que había por hacer, la naturaleza polémica de la tarea y la posibilidad de que las recomendaciones que hiciéramos no fueran aceptadas. Comenzamos a experimentar algunos sentimientos negativos fuertes entre los miembros y empezaron a formarse subgrupos y a desarrollarse cierta frustración con el líder del equipo. Ya nos preguntábamos si esto valía el tiempo que le dedicábamos. Tales sentimientos de cuestionamiento, duda y frustración son típicos de los miembros de equipo durante la etapa 2.

El reto en la etapa de insatisfacción es ayudar al equipo a hacer frente a los problemas de poder, control y conflicto, y comenzar a trabajar en conjunto de manera eficaz.

La cantidad de tiempo que se emplea en esta etapa depende de la rapidez con que puedan resolverse los problemas. Es posible que el equipo quede atascado en la etapa de insatisfacción y continúe tanto desmoralizado como relativamente improductivo.

Etapa de desarrollo de equipos 3 (EDE3): Integración

En la etapa de integración, caracterizan a un equipo una productividad entre media y alta y una moral variable o en mejoría. A medida que se abordan y resuelven los problemas hallados en la etapa de insatisfacción, la moral comienza a elevarse. El equipo desarrolla prácticas que permiten a sus miembros trabajar juntos con mayor facilidad. El cumplimiento de las tareas y las habilidades técnicas aumentan, lo cual contribuye a generar sentimientos positivos. Se elevan tanto la claridad como el compromiso con el propósito, los valores, las normas, las funciones y las metas. La confianza y la cohesión crecen a medida que la comunicación se hace más abierta y orientada hacia las tareas. Existe disposición a compartir la responsabilidad y el control.

*Nunca, jamás, se tendrá un equipo
de alto desempeño si no se comparten
el liderazgo y el control.*

Los miembros de los equipos aprenden a apreciar las diferencias entre ellos. Comienzan a pensar en términos colectivos y no individuales. Debido a que los sentimientos de confianza y cohesión recientemente adquiridos son frágiles, los miembros del equipo tienden a evitar el conflicto por temor a perder el clima positivo. Esta renuencia a enfrentar el conflicto puede hacer lento el avance y conducir a decisiones menos eficaces.

Regresemos a nuestra fuerza de tarea sobre remuneración. Al comenzar nuestro equipo a resolver las frustraciones que habíamos experimentado en la etapa 2, empezamos a escuchar con mayor atención y llegamos a apreciar la diferencia de puntos de vista. Desarrollamos algunas estrategias iniciales para cumplir con la tarea y aclaramos nuestras funciones y nuestras metas. No obstante la dificultad de la tarea, trabajar en el equipo se hizo más agradable. Las personas se llevaban bien y en cada reunión veíamos con mayor claridad lo que necesitaba hacerse. Incluso empezamos a ver la posibilidad de algún éxito más adelante. Tal sensación de aumento de la satisfacción y el compromiso, así como el desarrollo de habilidades y prácticas que hacen más fácil el trabajo conjunto son típicos de la etapa 3.

Aprender a compartir el liderazgo y superar la tendencia a estar de acuerdo para evitar el conflicto son retos de la etapa de integración.

La etapa de integración puede ser bastante corta, dependiendo de la facilidad con la cual se resuelvan los sentimientos de insatisfacción y se integren nuevas habilidades. Si los miembros prolongan la abolición del conflicto, existe la posibilidad de que el equipo regrese a la etapa de insatisfacción.

Etapas de desarrollo de equipos 4 (EDE4): Producción

En esta etapa, tanto la productividad como la moral son altas y se refuerzan mutuamente. Hay cierto sentimiento de orgullo y entusiasmo por formar parte de un equipo de alto desempeño. El centro de atención primario es el desempeño. El propósito, las funciones y las metas son claros. Los estándares son altos y hay compromiso no sólo con satisfacerlos sino con el mejoramiento continuo. Los miembros del equipo tienen confianza en su capacidad de rendir y superar los obstáculos. Están orgullosos de su trabajo y disfrutan del trabajo conjunto. La comunicación es abierta y se comparte el liderazgo. El respeto mutuo y la confianza son normas. El equipo es flexible y encuentra nuevos desafíos a medida que continúa creciendo.

Luego de muchas reuniones y un cuidadoso estudio de las alternativas, la fuerza de tarea sobre remuneración comenzó a ir viento en popa y la conclusión del trabajo se hizo realidad en nuestras mentes. Finalmente empezamos a sentir que el esfuerzo valía la pena y estábamos optimistas en cuanto a que los resultados fueran positivos tanto para la compañía como para los socios consultores. Todos compartíamos la responsabilidad del liderazgo del equipo. Sentíamos que realmente era un gran equipo en el cual estar y nos enorgullecíamos de formar parte de él. Tales sentimientos de logro, orgullo, confianza y sensación de unidad son típicos de los equipos que han alcanzado la etapa 4.

El reto en la etapa de producción es sostener el desempeño del equipo de un reto a otro y el crecimiento continuo. Esta etapa puede seguir adelante con fluctuaciones moderadas en los sentimientos de satisfacción durante el resto de la vida del equipo.

Etapas de desarrollo de equipos 5 (EDE5): Terminación

Esta etapa no se alcanza en los equipos continuos a menos que tenga lugar una reorganización drástica. La terminación, sin embargo, ocurre en los equipos especiales o en las fuerzas de tarea temporales, de modo que los miembros de los equipos deben estar preparados para sus resultados. La productividad y la moral pueden aumentar o disminuir a medida que se acerca el final de la experiencia. Los miembros de los equipos pueden tener sentimientos de tristeza o pérdida, o, por otra parte, sentir la urgencia de cumplir con las fechas establecidas.

Luego de presentar los hallazgos de nuestro equipo de tarea sobre remuneración, nos dimos cuenta de que lamentábamos que todo hubiera terminado. Habíamos compartido algunos momentos de tensión y desarrollado aprecio mutuo real, así como cierto vínculo afectivo. Tan extraordinario grupo de personas con las cuales nos habíamos reunido durante los últimos meses probablemente nunca iba a estar junto de nuevo en la misma forma. En consecuencia, si bien nos sentíamos orgullosos de lo que habíamos logrado, también teníamos cierta sensación de pérdida al aproximarse el final. El elogio y el reconocimiento de la compañía y los socios consultores ayudaron mucho.

El reto en la etapa de terminación es mantener la productividad y la moral necesarias y manejar el cierre, el reconocimiento y la celebración. Esta etapa puede variar en cuanto a duración entre una pequeña parte de la última reunión y una significativa proporción de las reuniones finales, dependiendo de la extensión y la calidad de la experiencia del equipo.

* * *

Si bien las cinco etapas se describen como separadas y distintas, en realidad existe considerable coincidencia entre ellas. Algunos elementos de cada etapa pueden hallarse en todas las demás. Por ejemplo, el simple hecho de que un equipo esté comenzando (etapa de orientación) y deba concentrarse en desarrollar un propósito claro y construir un sólido estatuto de equipo no significa que no necesite revisar y refinar el estatuto en las etapas 2 o 3. Las características y necesidades dominantes del equipo, sin embargo, determinan su etapa de desarrollo en cualquier momento dado. Un cambio en tales características y necesidades señala un cambio en el nivel de desarrollo del equipo.

¿Por qué es importante entender las etapas de desarrollo y diagnosticar las necesidades del equipo?

Las etapas de desarrollo del equipo señalan sus necesidades en cualquier punto de su ciclo de vida. Entender tales necesidades tiene importancia crítica, pues permite a los líderes o miembros del equipo adoptar los comportamientos de liderazgo que respondan a ellas.

Sin capacitación en liderazgo de equipo, las personas a quienes se llama a liderarlo suelen no tener idea de qué hacer. Con frecuencia funcionan por instinto. Por ejemplo, supóngase que un líder de equipo sin experiencia piensa que la única manera de liderarlo es utilizar un estilo de liderazgo participativo. Desde el primer día, pide a todos sugerencias en cuanto a cómo debe operar el equipo. Los miembros piensan que el líder debe responder a tal inte-

rrogante. “Después de todo”, dicen, “es él quien convocó la reunión”. Comienzan a preguntarse por qué entraron a formar parte de este equipo. El líder, con escasa respuesta de su equipo, se frustra y pone en duda por qué aceptó liderar el equipo. Todos están confusos.

Sin una comprensión del marco de referencia de las etapas de desarrollo de los equipos, es sólo por casualidad que el comportamiento del líder llega a ajustarse a las necesidades del equipo. Ésta es la razón por la cual combinar el modelo de etapas de desarrollo de los equipos con el modelo de liderazgo situacional II ayuda a que todo comience a cobrar sentido.

Estilos de liderazgo de equipos

Como lo ilustra la figura 9.3, así como en el caso de autoliderazgo y del liderazgo uno a uno, los estilos de liderazgo requeridos para construir una organización de alto desempeño pueden tener diversas combinaciones de comportamiento directivo y de apoyo, y sin embargo el centro de atención es diferente cuando se aplica a equipos en lugar de individuos. Los cuatro estilos de liderazgo de equipo —*dirección, entrenamiento, apoyo y delegación*— varían en cuanto a la cantidad de dirección y la cantidad de apoyo que se ofrecen, y la cantidad de responsabilidad de liderazgo que asuman los miembros del equipo.

Comportamiento directivo en los equipos

Los comportamientos que proporcionan dirección en los equipos son *organizar, educar, enfocar y estructurar*. Por ejemplo, al ingresar por primera vez al equipo, se desea

Liderazgo situacional II Estilos de liderazgo de equipos

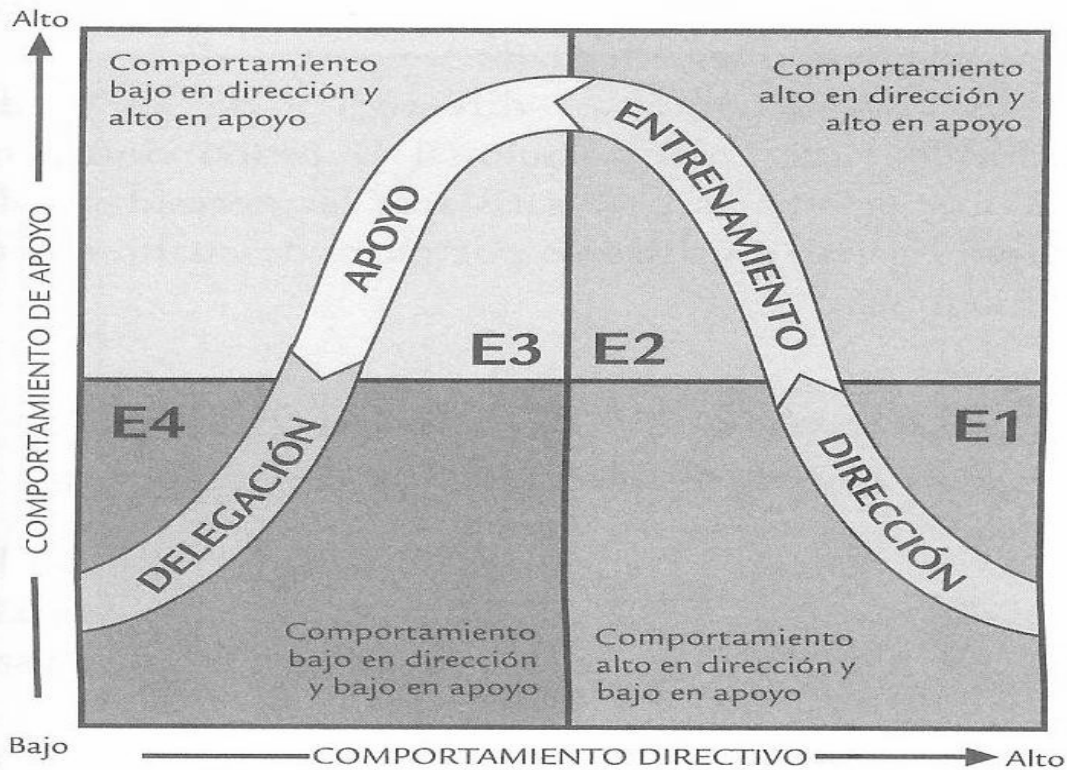


Figura 9.3. Estilos de liderazgo de equipos del liderazgo situacional II

saber cómo está organizado. ¿Qué se necesita aprender para ser un buen miembro del equipo? ¿Dónde concentrará el equipo sus esfuerzos? ¿Cuál es la estructura? ¿Alguien responde ante alguien? ¿Quién hace qué, cuándo y cómo?

Comportamiento de apoyo en los equipos

Entre los comportamientos que proporcionan apoyo en los equipos se encuentran *elogiar, involucrar, escuchar y estimular*. Por ejemplo, para desarrollar la armonía y la cohesión del equipo, las personas necesitan tomar parte

en la toma de decisiones, que se les anime a participar, que se les reconozca y elogie por sus esfuerzos, que se les valore por sus diferencias y que puedan compartir el liderazgo cuando sea adecuado.

Los comportamientos directivo y de apoyo del modelo de liderazgo situacional II proporcionan un marco de referencia para satisfacer las necesidades del equipo y pueden utilizarse por parte de cualquiera de sus miembros.

Ajuste del estilo de liderazgo a la etapa de desarrollo del equipo

Si combinamos los cuatro estilos de liderazgo con las etapas de desarrollo de los equipos, como lo ilustra la figura 9.4, tendremos un marco de referencia para ajustar a cada etapa un estilo de liderazgo adecuado.

Para establecer el estilo adecuado de liderazgo, primero debe diagnosticarse la etapa de desarrollo del equipo en relación con su meta, tomando en consideración tanto la productividad como la moral. Luego debe localizarse la etapa actual de desarrollo del equipo en el modelo de etapas de desarrollo de los equipos y seguir una línea perpendicular hasta la curva del modelo de liderazgo situacional II. El punto de intersección indica el estilo de liderazgo adecuado para el equipo.

Intervenir con el estilo de liderazgo adecuado en cada etapa ayudará al equipo a avanzar hacia el alto desempeño, o mantenerlo. Ajustar el estilo de liderazgo a las etapas de desarrollo del equipo, de manera similar a lo que acontece con el ajuste de la alianza para el desempeño con los individuos, funciona mejor cuando el o los

Liderazgo situacional II

Ajuste de los estilos de liderazgo a las etapas de desarrollo del equipo

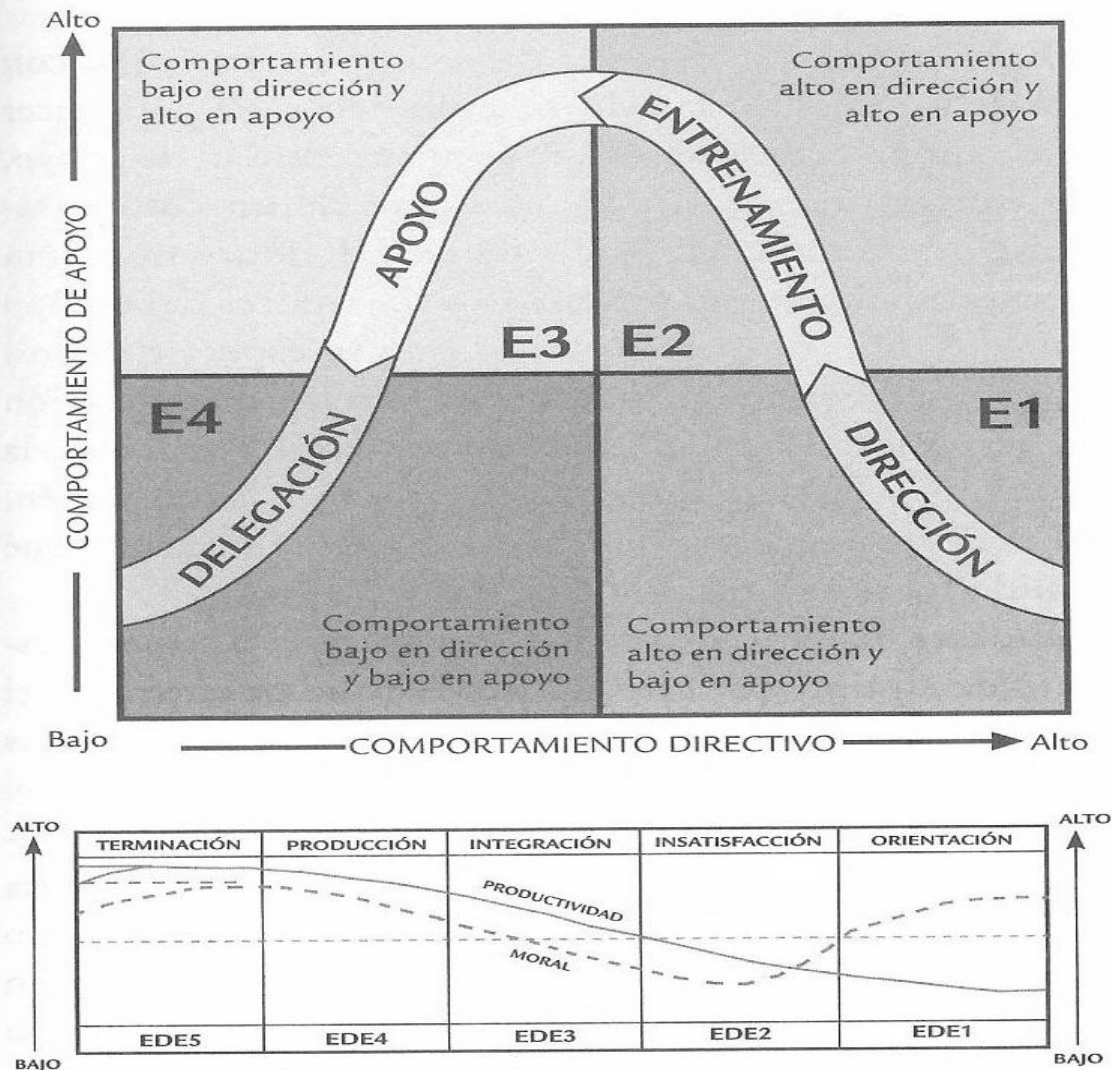


Figura 9.4. Liderazgo situacional II: Ajuste de los estilos de liderazgo a las etapas de desarrollo del equipo

líderes de equipo conocen el liderazgo situacional II y hacen el diagnóstico conjuntamente.

En la etapa 1, *de orientación*, es adecuado un estilo de liderazgo *directivo*. En los inicios de cualquier equipo,

los individuos están relativamente ansiosos de estar allí y tienen elevadas expectativas. La moral es alta, pero la productividad es baja debido a la falta de conocimientos sobre la tarea y sobre los demás.

En esta etapa se necesita dirección o estructura, con el fin de suministrar la información necesaria para hacer que el equipo arranque. Hay alguna necesidad de apoyo, pero mucho menor que la necesidad de un comportamiento orientado hacia la tarea. Los individuos necesitan tener claridad sobre el propósito y los valores del equipo y sobre el tipo de participación que se espera de ellos. Deben establecerse normas en torno a la comunicación y la responsabilidad. Deberá haber consenso sobre la estructura y las fronteras: qué tarea va a hacer quién, cuál es el cronograma, qué tareas deben realizarse y qué habilidades se necesitan para llevarlas a cabo.

En esta etapa inicial debe desarrollarse un fuerte estatuto de equipo que cree un sólido fundamento para el trabajo futuro. Un estatuto es un conjunto de acuerdos que manifiesta con claridad qué debe llevar a cabo el equipo, por qué es importante y cómo va a trabajar conjuntamente para lograr resultados. El estatuto documenta los acuerdos comunes pero también es un documento dinámico que puede modificarse a medida que cambian las necesidades del equipo. La investigación de Ruth Wageman ilustra con claridad el hecho de que un fuerte estatuto de equipo es más importante para el excelente funcionamiento que un liderazgo eficaz⁷. La figura 9.5 muestra un modelo para el desarrollo de un estatuto.

En la etapa 2, *de insatisfacción*, es adecuado un estilo de liderazgo de *entrenamiento*. La etapa de insatisfacción se caracteriza por un aumento gradual del desempeño en las tareas y una disminución en la moral. Pueden surgir



Figura 9.5. El modelo del estatuto de equipo

enojo, frustración, confusión y falta de ánimo, debido a la discrepancia entre las expectativas iniciales y la realidad.

La etapa de insatisfacción invita a continuar con una alta dirección y aumentar el apoyo. Los miembros del equipo necesitan aliento y seguridad, así como desarrollo de habilidades y estrategias para trabajar conjuntamente y para el logro de las tareas. En esta etapa es importante aclarar la imagen global y reconfirmar el propósito, los valores y las metas del equipo. También es importante dar al equipo mayor participación en la toma de decisiones. Reconocer los logros de los miembros del equipo y proporcionar retroalimentación sobre los avances tranquiliza

a las personas, estimula el progreso y eleva la moral. Es un buen momento para incentivar la audición atenta y reafirmar que el equipo valora las diferencias de opinión. También es útil en esta etapa tener discusiones abiertas y sinceras sobre asuntos como los bloques y coaliciones emocionales, y resolver los conflictos personales.

En la etapa 3, *de integración*, es adecuado un estilo de liderazgo de *apoyo*. La etapa de integración disfruta de mayores niveles de moral y armonía y un continuo aumento de la capacidad para realizar la tarea, a medida que los miembros aprenden a trabajar conjuntamente. Las metas y las estrategias se han hecho más claras o se han redefinido, y los sentimientos negativos se han resuelto. La seguridad, la cohesión y la confianza han aumentado, pero aún son frágiles. Hay cierta tendencia a evitar el conflicto por temor a caer de nuevo en la insatisfacción de la etapa 2. Los miembros del equipo están más dispuestos y son más capaces de asumir funciones de liderazgo.

En la etapa de integración son necesarios el apoyo y la colaboración para que los miembros del equipo desarrollen seguridad en cuanto a su capacidad de trabajar en conjunto. El equipo necesita menos dirección en torno a la tarea y más apoyo concentrado en la creación de seguridad, confianza, participación y liderazgo compartido. Es un momento para animar a las personas a dar voz a diversas perspectivas y compartir la responsabilidad del liderazgo, así como para examinar el funcionamiento del equipo. Ahora el centro de atención debe recaer en el aumento de la productividad y en el desarrollo de habilidades de solución de problemas y toma de decisiones.

En la etapa 4, *de producción*, es adecuado un estilo de liderazgo de *delegación*. En esta etapa, los miembros

del equipo tienen sentimientos positivos en cuanto a los demás y sus logros. La cantidad y calidad del trabajo producido son altas. En esta etapa los equipos suelen necesitar nuevos desafíos para mantener en alto la moral y la concentración en la tarea.

En este punto el equipo por lo general proporciona su propia dirección y su propio apoyo, y necesita validación por este logro. Los individuos comparten las responsabilidades del liderazgo, y los miembros del equipo participan plenamente en el cumplimiento de las metas. En este momento se necesitan reconocimiento y celebración continuos de los logros del equipo, así como la creación de nuevos desafíos y parámetros más elevados. Debido a que el equipo funciona a un alto nivel, en esta etapa es indicado fomentar la autonomía en la toma de decisiones dentro de fronteras establecidas.

En la etapa 5, *de terminación*, es adecuado un estilo de liderazgo de *apoyo*. En los equipos que tienen un punto final claro, la productividad puede continuar aumentando, o bien puede descender debido a la prisa en terminar la tarea. El cercano final de una importante experiencia puede también ocasionar un aumento o una caída de la moral con respecto a los anteriores niveles.

Aceptar y reconocer los sentimientos que se encuentran presentes en esta etapa puede ser de utilidad. Si tiene lugar una baja significativa en la productividad y la moral, son necesarios un aumento en el apoyo, así como algo de dirección, para mantener el alto desempeño.

Por ejemplo, los equipos de las películas de Hollywood son modelos clásicos de grupos que se forman con un propósito y terminan al completarse el proceso. Al acercarse el fin de la penosa filmación de *El señor de los anillos: Las*

dos torres, el director, Peter Jackson, permitió a uno de los miembros del elenco, Sean Astin, quien interpretaba el papel de Sam Gamgee, utilizar el personal y los equipos para hacer un pequeño filme sobre el proceso de hacer la película mayor. Este cortometraje, *The Long and the Short of It*, se incluyó en el DVD. No sólo compartía aspectos de detrás de bambalinas, sino que también mostraba al director Jackson participando en la minipelícula de Astin y, con ello, elevando la moral en el escenario.

Permanezca en los rieles

Como dijimos con respecto al liderazgo uno a uno, al desarrollar un equipo es importante permanecer en los rieles: seguir la curva de los estilos de liderazgo a medida que el equipo avanza por las etapas de desarrollo. Luego de estructurar un estatuto de equipo, el líder no puede pasar a un estilo de liderazgo de delegación: se saldría de los rieles y el equipo podría chocar y quemarse. Forjar un equipo de alto desempeño exige un líder que pueda manejar el viaje de la dependencia a la interdependencia. Cuando el trabajo de un gran líder de equipo termina, sus miembros dirán: “Lo hicimos nosotros mismos”.

Regresión

Los cambios en el liderazgo, la tarea o los miembros no son raros y pueden afectar la productividad y la moral del equipo. Un cambio significativo en el equipo con frecuencia hace que éste retroceda en las etapas de desarrollo. Un diagnóstico cuidadoso que determine la actual etapa de desarrollo del equipo indicará los estilos de li-

derazgo necesarios para hacer frente de modo adecuado a la regresión.

El milagro del trabajo en equipo

Cuando los equipos funcionan bien, *pueden suceder milagros*. Un emocionante e inspirador ejemplo de un equipo de alto desempeño es el del conjunto olímpico de hockey de los Estados Unidos de 1980⁸. Veintidós jóvenes —muchos de los cuales jamás habían jugado juntos— llegaron de universidades de todo el país y seis meses más tarde ganaron la medalla de oro olímpica, derrotando a los mejores equipos del mundo, incluido el de la Unión Soviética, cuyos miembros habían jugado juntos durante años. Nadie esperaba que esto sucediera. Se le considera como una de las mayores sorpresas en la historia de los deportes y se le califica como un milagro. Cuando se entrevistó a los miembros del equipo, todos sin excepción atribuyeron su triunfo al trabajo en equipo. El dinamismo, el compromiso, la cohesión, la cooperación, la confianza, el esfuerzo de equipo y una creencia apasionada en una meta común —“Ir por el oro”— fueron las razones del éxito.

Los equipos de alto desempeño son resultado de muchos factores: propósito y valores de equipo claros, metas alcanzables, responsabilidad mutua en cuanto a los resultados, confianza y cohesión de equipo. Con un liderazgo adecuado, compromiso y competencia de parte de los miembros, así como un estatuto de equipo claro, éstos pueden lograr colectivamente metas que serían imposibles de alcanzar individualmente⁹.

Es difícil imaginar a un líder siendo efectivo en el nivel de la organización sin que haya tenido primero alguna experiencia como líder situacional de un equipo. Después de todo, los líderes organizacionales supervisan varios equipos, departamentos y/o divisiones. Nuestro próximo capítulo se centra en el liderazgo organizacional.