

## Niveles de Evolución de Equipos de trabajo (Parte 1)

Los líderes buscan que sus equipos sean los mejores y desean llegar al nivel más alto, para ello se analiza cual es el estado actual y se busca mejorar.

Hablar de equipos de alto rendimiento se volvió muy popular en el mundo empresarial, ya que ganar eficiencia y efectividad deleita a los líderes de las organizaciones y se convirtió en un reto a perseguir, todos quieren que sus equipos sean cada vez mejores y aporten más valor.

Se sabe que equipos que se mantienen en el tiempo llegan a interiorizar las mejores dinámicas de trabajo, se retan con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora, aprenden lo que les funciona y al mediano plazo demuestran resultados que sobresalen de los demás.

Los líderes buscan que sus equipos sean los mejores y desean llegar al nivel más alto, para ello se analiza cual es el estado actual y hacia donde se quiere llegar, de ahí nacen los modelos de madurez que buscan medir ciertas características que se adaptan a cada contexto que tienen como propósito hacer un diagnóstico para conocer donde podemos habilitar nuevos comportamientos, prácticas y experimentos que ayuden a evolucionar a un equipo a un estado mejor.

Para tener más claro que es la evolución de equipos se debe conocer que *un equipo es un grupo pequeño de gente con habilidades complementarias, quienes están comprometidos a un propósito común, metas de rendimiento y enfoque por lo cual ellos son mutuamente responsables del éxito, pero cuando hablamos de equipos de alto desempeño como el nivel más alto que se puede alcanzar, vemos unas características que los hacen extraordinarios:*

- Propósito Común
- Roles Claros
- Liderazgo Aceptado
- Proceso Efectivo
- Relaciones Sólidas
- Excelente Comunicación
- Resultados Extraordinarios

A continuación, veremos algunos modelos que definen los diferentes estados que pasa un equipo para llegar a ser altamente cohesionado.

### Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman



El Dr. Tuckman publicó un modelo de desarrollo de equipos y distinguió inicialmente **cuatro fases** para alcanzar un alto rendimiento, llegando a la conclusión que todos los grupos tienen que alcanzar estas etapas antes de alcanzar su máxima efectividad

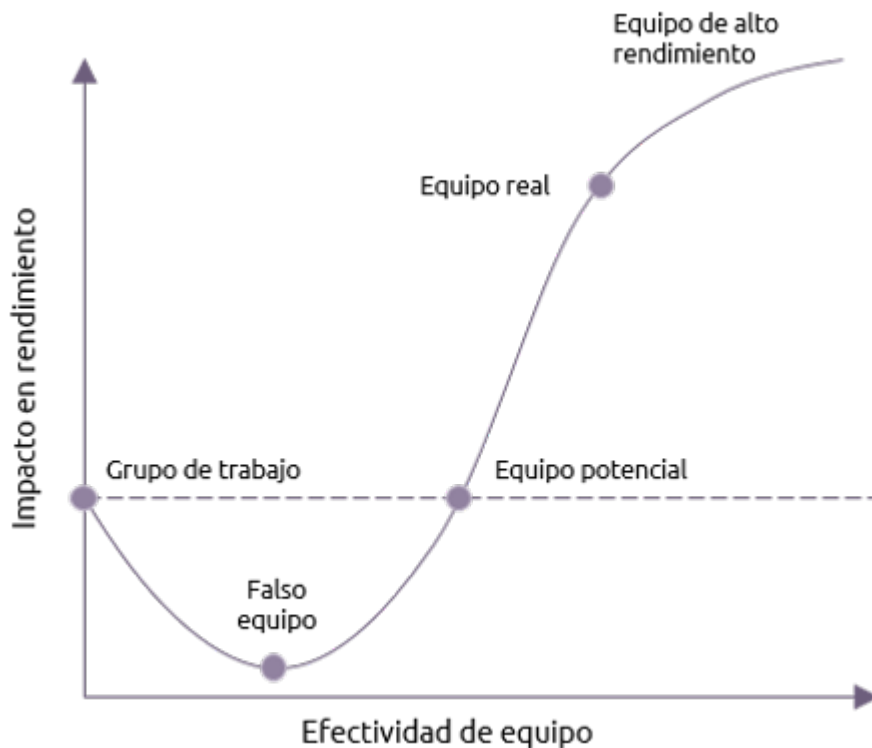
**Fase 1: Forming (Formación):** Se conforma el equipo, comienzan a conocer nuevas dinámicas de trabajo, existe poca comunicación y se tiene una alta dependencia de direccionamiento por parte de los líderes.

**Fase 2: Storming (Enfrentamiento/Conflicto):** El equipo lleva algún tiempo trabajando juntos y se genera una inconformidad por roles entre las personas principalmente por adquirir posicionamiento en el equipo, se forman coaliciones que entren en conflicto y afectan las dinámicas del equipo.

**Fase 3: Norming (Normalización):** Se dejan atrás los conflictos generados y se reducen las dificultades debido a que existe una mayor tolerancia entre las personas, identifican la importancia de trabajar en equipo e interiorizan el propósito para buscar resultados.

**Fase 4: Performing (Desempeño):** El equipo trabaja con un buen desempeño, existen pocos conflictos y existe un empoderamiento fuerte por lograr las metas del equipo, existe una auto organización para la toma de decisiones teniendo responsabilidades compartidas, logrando resultados con un alto grado de autonomía con poca dependencia de los líderes.

## Curva de desempeño de Equipo de Katzenbach y Smith



Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith publicaron un modelo de desempeño con **cinco niveles**, resultado de estudiar varios equipos.

**Grupo de trabajo:** Es un grupo de individuos cuyos resultados se basan en la suma de los «mejores resultados individuales». No persiguen productos colectivos que requieran un esfuerzo conjunto.

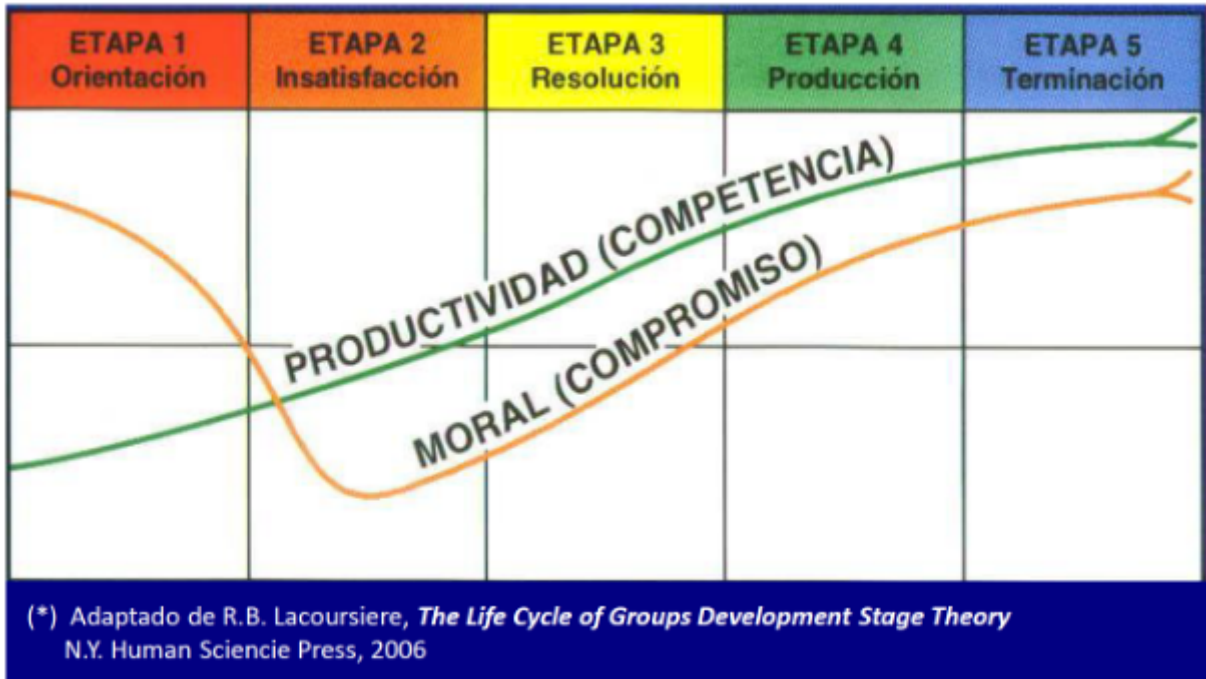
**Falso Equipo:** Un grupo de trabajo a menudo comienza a tener conflictos (*ver Fase de **Storming** Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman*) se encuentran en el punto más bajo de la escala de impacto en el rendimiento, porque sus esfuerzos individuales no brindan ningún beneficio al esfuerzo en conjunto

**Equipo Potencial:** Es un grupo que tiene potencial, se está moviendo en la dirección correcta, pero aún no ha establecido la responsabilidad colectiva. El equipo necesitará más claridad sobre el propósito, los objetivos, los productos de trabajo y un enfoque de trabajo común. Un equipo potencial se está volviendo efectivo y está subiendo por el eje de rendimiento

**Equipo Real:** Es el equipo donde un pequeño número de personas con habilidades complementarias están igualmente comprometidas y se responsabilizan mutuamente por un propósito, objetivos y enfoque de trabajo comunes.

**Equipo de Alto Rendimiento:** Los miembros del equipo están profundamente comprometidos con el desarrollo personal y el éxito de los demás, y tienen resultados asombrosos que demuestra la madurez que han alcanzado.

### Modelo Lacoursiere



Lacoursiere observó **cuatro etapas** del desarrollo de grupos, donde muestra dos dimensiones entre productividad (competencias) y moral (Compromiso):

**Orientación:** El grupo necesita un liderazgo fuerte del líder y debe entender la misión básica, las reglas de compromiso y las herramientas que tienen que usar sus componentes, caracterizada por miedos y ansiedades y expectativas positivas bastante fuertes.

**Insatisfacción:** El grupo comienza a trabajar con una gran cantidad de esfuerzo y se encuentran que el trabajo de equipo es más difícil de lo que tenían pensado. En esta etapa siguen necesitando una fuerte dirección (estructura) del líder, pero también necesitan gran cantidad de apoyo social para poder tener éxito en una dinámica social exigente que no comprenden, caracterizada por un sentido creciente de frustración, junto con depresión y enojo.

**Integración:** El grupo comienza a desarrollar la imagen deseada de los roles de cada miembro del equipo y comienza a ejercer el control sobre los procesos del

equipo. El grupo se enfrenta al reto de aprender sobre los roles, metas, estándares y estructura del equipo. El líder no ha de proporcionar demasiada dirección sobre la tarea, pero el equipo todavía necesita mucho apoyo social.

**Productividad:** El grupo está cohesionado y funciona como un equipo de altas prestaciones con poco apoyo de tareas o apoyo social del líder.

Estos modelos pueden ayudar a orientar los niveles que queremos alcanzar cuando estamos definiendo un modelo de madurez de equipos.

Fuentes:

Pat MacMillan, The Performance Factor publicado en marzo de 2001

<http://www.ceolevel.com/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de-bruce-tuckman>

<https://www.praxisframework.org/en/library/katzenbach-and-smith>

<https://www.staff.science.uu.nl/~daeme101/Stages%20of%20Small-Group%20Development%20Revised.pdf>