

Capítulo 3

LAS FASES DEL EQUIPO.

EL CAMINO HACIA EL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

¿Qué aprenderás en este capítulo?

En este capítulo descubrirás las fases por las que transcurre un equipo en función del tipo de motivación que tiene. Esta motivación de la que hablamos genera en el equipo lo que hemos denominado “*cerebros del equipo*”, explicado en el capítulo anterior.

Es interesante que descubras en qué fase está tu equipo para trabajarlo y, así, alcanzar el alto rendimiento. Estas fases que desarrollaremos son:

- El germen del equipo. Formación.
- Conflicto.
- Estabilización y desarrollo.
- Alto rendimiento.

¿En qué Fase está tu Equipo? El Camino hacia el equipo de alto rendimiento

Una vez vistos los tres cerebros que desarrolla un equipo, pasaremos a explicar las fases por las que transcurre un equipo hasta alcanzar el alto rendimiento. Como hemos señalado, los cerebros son un resultado de la evolución de las fases de un equipo. Si el equipo no pasa de fase será imposible que genere o desarrolle un nuevo cerebro.

De forma esquemática podemos decir que:

1. En la Fase 1 se genera el cerebro instintivo.
2. En la Fase 2 y Fase 3 se genera el cerebro social.
3. En la Fase 4 se genera el cerebro intuitivo.

Usaremos la terminología acuñada por Bruce Tuckman para esas 4 fases: *forming* (formación), *storming* (tormenta o conflicto), *norming* (establecimiento de normas) y *performing* (alto rendimiento).

FASE 1: El germen del equipo. (FORMING)

El ser humano ha nacido para vivir en sociedad. A través de la relación con sus iguales puede desarrollar sus potencialidades sociales y se consiguen resultados que de ninguna manera se conseguirían por separado. **Es decir, en nuestra socialización se une el placer y el resultado.**

Si esto es así, ¿por qué encontramos tantas dificultades en trabajar en equipo?

En primer lugar, el equipo se une para tener una misión común que procede de unos intereses comunes o complementarios. Es decir, podemos buscar ganar dinero todos o que unos miembros del equipo ganen dinero mientras otros aprenden, por ejemplo.

Primer paso: asegurarnos tener intereses individuales complementarios (o al menos compatibles) y encontremos la misión común que sale de ellos.

Un buen equipo se reforzará dando forma y haciendo tangible esa misión común. Esto se consigue mediante eslóganes, escudos, himnos, etcétera. Vale cualquier elemento que nos integre que sea propio del equipo. Por ejemplo, el equipo de López de Arriortúa (ingeniero español que trabajó para *General Motors*) llevaba el reloj en la mano derecha y comía el mismo tipo de comida (macrobiótica).

Es importante darse cuenta de que:

- Cada nueva **actividad en común** será una piedra de toque que se hará más evidente y tangible para la existencia del equipo.
- Si además tiene **éxito**, el recuerdo de ese elemento creará un vínculo positivo con el equipo.

En el mundo del deporte, este primer paso se da en cada inicio de temporada. La llamada “pretemporada” es el momento propicio para trabajar con el equipo los objetivos grupales o misión común, sin olvidar los objetivos individuales de cada jugador que se ponen al servicio del equipo. Un equipo deportivo puede tener como objetivo final de temporada mantener la categoría, subir a una categoría superior, obtener el título, etcétera.

Pero, para llegar a estos objetivos de resultado, lo más importante son los objetivos de proceso: el trabajo diario, dar el 100%, mejorar el espíritu de equipo. La pretemporada es un momento ideal ya que se tiene mucho tiempo tanto para el trabajo físico y táctico, como para ir formando a ese grupo de personas en un equipo. Si además de todo este trabajo, las sensaciones del equipo y los resultados acompañan, se estará creando un caldo de cultivo ideal para que el equipo vaya creciendo.

Segundo paso: reforcemos el equipo creando o encontrando elementos comunes, como escudos, eslóganes o actividades de grupo.

Por otro lado, esa misión puede ser más o menos atractiva y suele conllevar que sea **ambiciosa**: ¿te atrae más que te propongan el reto de “con este excelente equipo podemos conseguir el primer puesto de la Liga” o que “con este equipo no descenderemos”? Sabemos que cuesta más trabajo, pero ¿qué te pide el cuerpo?

En los equipos deportivos los elementos comunes son: eslóganes, como por ejemplo el famoso “You’ll Never Walk Alone”, traducido al español como “Nunca caminarás solo” del equipo de fútbol inglés Liverpool; los escudos, camisetas y estadios refuerzan a los equipos y les hacen crear ese sentido de pertenencia. Además, cada temporada los miembros de los equipos crean nuevos elementos comunes como juegos de cartas, actividades al aire libre o un simple baile en una celebración, que generan la creación del equipo.

Tercer paso: el objetivo de esa misión común debe ser medible y positivo. Dentro del realismo, debe ser lo más ambicioso posible para unir y generar más fuerza en el equipo.

No olvidemos el realismo en el establecimiento del objetivo. Consiste en tener

presente las actividades necesarias para conseguirlo, en un proceso más minucioso y creativo para definir cómo alcanzar el objetivo fijado. Este es el proceso de planificación que culmina la etapa del germen del equipo. En función de los resultados de esta planificación podemos replantear el objetivo.

Cuarto y último paso del germen del equipo: planificar las tareas necesarias para alcanzar el objetivo y fijación definitiva del mismo.

El tercer y cuarto paso del germen del equipo tiene que ver con fijar las metas de la temporada y su planificación.

En el mundo del deporte esta fase es muy importante pero no hay que olvidar que al final los resultados de cada semana son los que van a determinar si se va por el buen camino.

De nada sirve, aunque tengas un gran presupuesto, fijarse como objetivo ser campeón de liga y tener una planificación perfecta, si luego no consigues ser regular en el campeonato. Para ello, no hay nada mejor que ir, como se dice, “partido a partido”, donde el trabajo diario y dar el máximo en los entrenamientos y partidos son la verdadera clave del éxito.

Al finalizar esta etapa, podemos considerar que el cerebro instintivo está creado. Este cerebro instintivo es el resultado del desarrollo de la Fase 1, *forming*, donde se genera el germen del equipo. Como hemos dicho, si no se desarrolla la fase, tampoco lo hará el cerebro del equipo.

FASE 2: El conflicto (STORMING)

Pero ¿qué sucede cuando nos ponemos manos a la obra ante cualquier reto de la vida? Veámoslo primero a nivel individual.

Unidos por la potente pócima del entusiasmo, nos lanzamos a conseguir el objetivo. Entonces llega el momento de los **obstáculos**, que no tardan en aparecer.

Si te miras hacia dentro la última vez que esto te pasó, **descubrirás sentimientos encontrados de ambición por conseguir el reto e inseguridades por tus posibilidades o capacidad de conseguirlo.**

Dicho de otra manera, hay una parte de nosotros que mira hacia el objetivo sin concesiones y hay otra parte más precavida que tiene miedo del “más dura será la caída”. Esa segunda parte nos dice “qué se te ha perdido a ti en esa aventura, con lo calentito que se está en casa”. Éste es el antídoto del entusiasmo. Estas dos partes, en principio incompatibles, entran en conflicto.

Es posible que ya estés pensando que **los grandes éxitos vienen de hacer caso a la parte ambiciosa, conservando al mismo tiempo el sentido común de la otra parte, convirtiendo el miedo paralizador en cuidado protector.** Ambas partes tienen su papel en una combinación dialéctica.

Cómo se resuelve este proceso personal es muy interesante, pero nos llevaría a otro tema. La cuestión que abordamos es: **¿no sucede esto mismo dentro de cualquier equipo?**

Se han cubierto los cuatro pasos de germen del equipo y vamos directos al objetivo todo el equipo como una piña. Entonces aparece el inesperado pero omnipresente obstáculo.

Surgen dudas sobre nuestra capacidad personal y del equipo. Nos sentimos frustrados por las grandes expectativas que teníamos. Ponemos en cuestión a la autoridad que nos ha llevado a este atolladero.

Es en este momento cuando se pone a prueba la cohesión del equipo.

Los equipos deportivos que han hecho historia han pasado por estos momentos de crisis, momentos en los que el conflicto surge: una lesión inesperada, una mala racha y falta de confianza, etcétera.

Todos recordamos como empezó España el Mundial de fútbol de Sudáfrica en 2010. Primer partido contra Suiza: derrota por 1-0 y crisis total (sobre todo en los medios de comunicación). Después de ese momento, su entrenador Vicente del Bosque, junto a la plantilla, gestionó ese conflicto. La historia cambió y el equipo reaccionó a la situación tan complicada hasta convertirse en campeón del mundo.

¿Cómo reaccionará el equipo?

Un castillo de naipes puede ser muy alto y precioso sin viento. Pero su debilidad se

pone de manifiesto con la primera bocanada de aire:

- Si los intereses individuales no son suficientemente fuertes, el grupo se deshará sin conflicto.
- Si los intereses individuales son fuertes, pero la misión no une, habrá conflictos que sólo se salvarán con una buena redefinición de la misión.
- **Si la misión une, habrá conflictos que pueden ser fuertes, pero que se salvarán si no se dañan las relaciones personales.**

Dicho de otro modo, en el momento del conflicto se verá si:

- La misión era un “*bluff*” o engaño.
- Volvemos a la Fase 1.
- Se puede salir del conflicto y superar el obstáculo, para lo que habrá que gestionar los roles de los componentes del equipo y la relación entre los mismos.

Si las relaciones personales se han protegido y se comparte la misión, podrá facilitarse el proceso natural de **asunción de roles**: cada persona busca qué puede poner de su parte, es decir, buscará su mejor capacidad para esa situación y la pondrá al servicio del equipo.

Por tanto, si existe la paciencia y serenidad suficientes, aflorarán capacidades. Tengamos en cuenta que no tienen por qué ser las mejores virtudes de esa persona, sino **las mejores virtudes para esa situación concreta**.

Lo normal en estos casos es que el equipo tenga un desempeño superior al esperado al inicio del conflicto, cuando solo se veía el tamaño del problema y no se conocían estos recursos. También puede pasar que el potencial que ahora conocemos de nuestro equipo sea inferior al que nos parecía en la feliz etapa del germen del equipo.

FASE 3: Estabilización y desarrollo (*NORMING*)

En esta fase por fin conseguimos **estabilizar** al equipo para que comience su desarrollo, es decir:

- Se desarrolla el rol que corresponde a cada uno.

- Desciende la insatisfacción.
- Se resuelven las discrepancias entre las expectativas y la realidad.
- Se resuelven las polaridades y animosidades.
- Se desarrolla la armonía, confianza, apoyo y respeto.
- Se desarrolla la autoestima y la autoconfianza.
- Se es más abierto y se ofrece mayor retroalimentación.
- Se comparten responsabilidades y control.
- Se utiliza un lenguaje de equipo y elementos comunes.

En esta fase 3 pueden aparecer más **obstáculos**. Si son del mismo nivel que el ya superado de la fase 2, el equipo estará inmunizado. Si son obstáculos más difíciles:

- **Puede llegar a afectar al equilibrio del equipo, de forma que nos puede hacer volver a la fase 2.**
- **Si esto no sucede, ese obstáculo facilitará que el equipo se siga desarrollando, hasta llegar a convertirse en un equipo de alto rendimiento.**

En esta fase los equipos deportivos encuentran cierta estabilidad, pero no es un “campo de rosas”. En cualquier momento puede aparecer un obstáculo o un conflicto que puede llevar al equipo a la fase de conflicto. Discusiones entre compañeros, falta de comunicación con el cuerpo técnico o una serie de derrotas, puede generar dudas y retroceder a la fase anterior.

No obstante, si el equipo evoluciona, la estabilidad es lo que va a predominar ya que cada miembro asume su rol, habrá más armonía y confianza y la comunicación será más eficaz. Los equipos que hacen bien su trabajo en esta fase tiene equilibrio tanto en la victoria como en la derrota y ven más allá de un resultado.

Las fases 2 y 3 se repetirán varias veces hasta que el equipo consiga su madurez. Es decir, tras una etapa de conflicto y estabilización llegará un nuevo conflicto, con una nueva estabilización, lo que hará que aumente cada vez más el cúmulo de sinergias, habilidades y normas comunes. Ese acervo será lo que componga el cerebro social. Este proceso permitirá que finalmente el equipo comience la fase 4 de alto rendimiento.

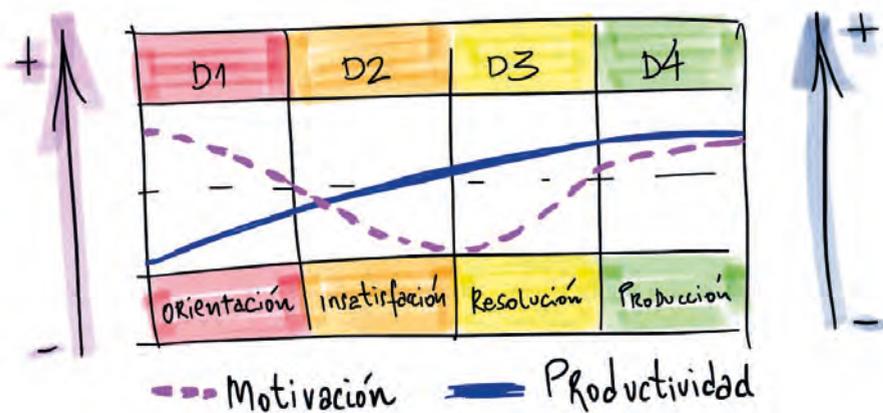
Con la interacción entre las fases 2 y 3, de conflicto y estabilización, se produce

una espiral de crecimiento, como cuando *David* daba vueltas a su honda para que su proyectil alcanzara la fuerza suficiente para lanzarlo a la cabeza de *Goliath*.

Por tanto, el cerebro social es el resultado de la creación del alma del equipo en la Fase 2 (*storming*) más la creación de soluciones en equipo de la Fase 3 (*norming*). Si el equipo no pasa por las fases 2 y 3, será imposible que se genere el cerebro social.

FASE 4: Equipo de Alto Rendimiento (*PERFORMING*)

En este momento, alcanzamos la fase óptima del equipo, en que consigue su máxima productividad y motivación.



Fases del equipo. Evolución de la motivación y la productividad en un equipo

Estas son las **características** de una persona dentro de un equipo de alto rendimiento:

- Sentirse muy motivada por participar en actividades de equipo.
- Trabajar en colaboración e interdependencia con el grupo y en subgrupos.
- Sentir la fuerza del equipo.
- Mostrar gran confianza en cumplir las tareas.
- Compartir liderazgo.
- Sentirse seguro del éxito.
- Rendir a alto nivel.

El proceso gradual para alcanzar estas características es al mismo tiempo **personal y conjunto**:

- El **alma** del equipo comienza a mezclarse con la del individuo en una danza que refuerza a ambas, en cuanto a motivación y confianza. El estado emocional individual y de equipo llega a ser invulnerable.
- Al mismo tiempo, la **pericia técnica** del individuo crece con la práctica, combinándose con la pericia como grupo: cada uno sabe cómo debe hacer las cosas y cómo las harán los demás.

Este proceso hacia el alto rendimiento es por un lado natural en los equipos y por otro puede ser **catalizado de forma decisiva por un líder, por un coach** o por una mezcla de ambos.

Estas dos figuras tratarán de **catalizar los procesos** arriba descritos:

- Que se comparta la misión.
- Que se superen los conflictos de forma que el equipo salga reforzado.
- Que se produzca un adecuado reparto y asunción de los roles.

Es evidente que muchos equipos alcanzarán este nivel de desarrollo solo con una labor adecuada de liderazgo y/o coaching. ¿No es una misión ilusionante?

No hay nada más gratificante para un entrenador que ver a su equipo funcionar en esta fase de alto rendimiento. El equipo, además de compartir valores y misión, desarrolla sus capacidades técnicas, tácticas, físicas y mentales. Como tienen claro sus roles y están motivados, el rendimiento aumenta y se está más cerca del éxito.

La selección española de waterpolo liderada por Manel Estiarte, la selección española de baloncesto que fue campeona del mundo, de Europa y medalla olímpica plantando cara al Dream Team americano, la selección española de fútbol que ganó dos Eurocopas y un Mundial, el F.C. Barcelona de Messi, Xavi e Iniesta, el Real Madrid que ganó 4 Champions en 5 años, o el Atlético de Madrid del Cholo Simeone son ejemplos de alto rendimiento. Y no solo por ganar algo grande, sino por seguir ganando y regenerándose para seguir creciendo y obtener éxitos cada año.

De esta forma, el equipo logrará como resultado en esta Fase 4 de Alto Rendimiento (*performing*) que su inteligencia colectiva alcance su máximo potencial: desarrollar la intuición y, por ende, el cerebro intuitivo.

Herramienta: La parrilla de las metas

Vamos a desarrollar a continuación una herramienta que utilizamos en la Fase 1, en la formación del equipo, una vez que se tiene el objetivo propuesto por el líder.

Esta herramienta llamada “*la parrilla de las metas*”, la expone el coach de equipo al equipo para:

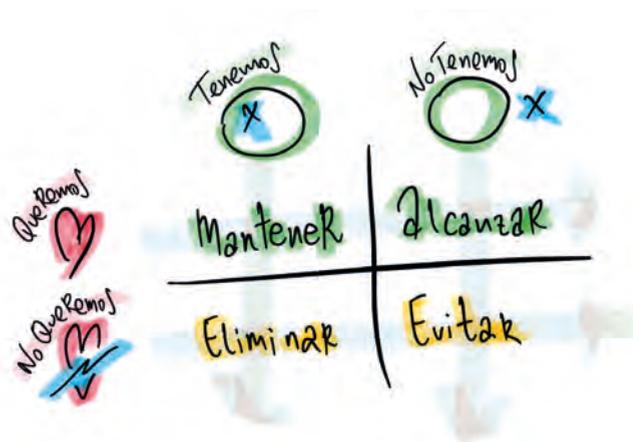
- Que el equipo tome consciencia del pensamiento conjunto (te da el mapa).
- Que el equipo tome consciencia de dónde está y hacia dónde quiere ir.
- Para dar claridad al coach de equipo de cómo está el equipo.

Este ejercicio es tan sencillo que incluso el coach de equipos puede dárselo al equipo y marcharse para que ellos trabajen y luego lo expongan al coach.

Se suele hacer sin la presencia del líder para que así el equipo tenga total libertad y no se sientan “amenazados” u “observados” por él. Pero como decíamos anteriormente, antes de que el coach trabaje esta herramienta con el equipo, el líder les ha explicado el objetivo.

El equipo tiene que completar cuatro cuadrantes donde se recogen los siguientes puntos:

- Lo que el equipo quiere y tiene. Es decir, lo que hay que MANTENER.
- Lo que el equipo quiere y no tiene. Es decir, lo que hay que ALCANZAR.
- Lo que el equipo no quiere y tiene. Es decir, lo que hay que ELIMINAR.
- Lo que el equipo no quiere y no tiene. Es decir, lo que hay que EVITAR.



Cuadrante de la herramienta “*la parrilla de las metas*”

Después, se pone en común y se sacan conclusiones. Para finalizar, se puede realizar un plan de acción o establecer las dos primeras acciones que tiene que llevar a cabo el equipo para su mejora.

¿Qué te llevas de este capítulo?

- ¿Cuáles son las ideas clave?
- ¿Cuáles puedes aplicar inmediatamente?
- ¿Qué otras ideas se te ocurren?
- ¿Qué situaciones del pasado te han venido a la mente? ¿Qué hubieras hecho distinto y puedes hacer en el presente o en el futuro?