



FASES Y PROCESOS EN EL DESARROLLO DEL EQUIPO

Las fases clásicas del desarrollo de un equipo son cuatro: formación (“forming”), debate (“storming”), organización (“norming”) y resolución (“performing”) (Tuckman, 1965). En la fase de *formación*, los miembros se conocen unos a otros y tratan de establecer los criterios de pertenencia al equipo. Las personas se sienten inseguras y nerviosas hasta que perciben que son aceptadas por el resto de integrantes del equipo y alcanzan entre ellos un nivel básico de expectativas comunes. En la fase de *debate*, se van tomando decisiones para resolver los problemas y alcanzar los objetivos del equipo. En esta fase, cada miembro empieza a comportarse según sus propios puntos de vista e intereses. Es posible que se produzcan intentos de imponer la propia opinión o de ejercer mayor influencia, así como acaloradas discusiones, hasta que se consiga un funcionamiento eficaz de toma de decisiones. En la fase de *organización*, los miembros deciden algunas reglas y procesos para conseguir realizar su misión. Asimismo, se van estableciendo normas no escritas de comportamiento que facilitan al equipo trabajar como una unidad coordinada. Finalmente, en la fase de *resolución*, la gente trabaja colaborando entre sí para cumplir los objetivos del equipo. La experiencia derivada de conseguir los objetivos une al equipo y refuerza su identidad. De esta manera, el equipo se forma más y se hace más capaz de afrontar nuevos proyectos y retos.

Las cuatro fases mencionadas constituyen un ciclo que va desarrollando al equipo (véase Figura 1). Con cada nuevo proyecto o reto, el equipo inicia un nuevo ciclo cuya fase de formación es el resultado final del ciclo anterior. Tras la experiencia de trabajo en equipo en el primer ciclo, cada uno de sus miembros reconoce y valora mejor el esfuerzo y la capacidad del resto. Al conocerse más a fondo, aumentan también el nivel de afecto y de confianza entre las personas que forman el equipo.

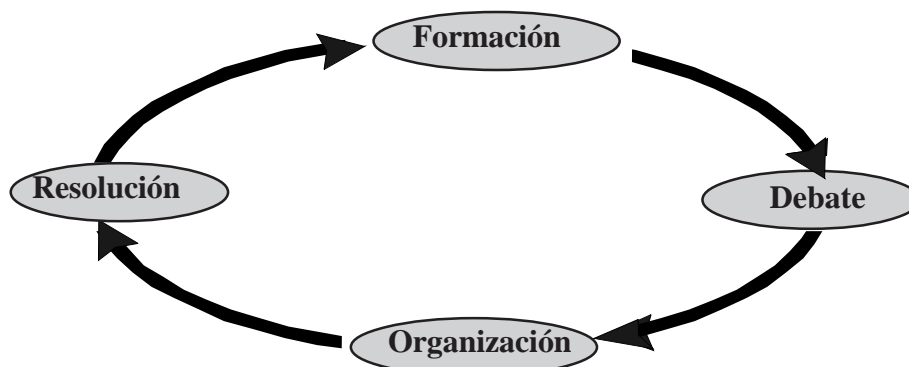


Figura 1.- Las fases del ciclo constructivo de un equipo.

El equipo pasa entonces de nuevo por la fase de *debate*, que se puede desarrollar con mayor eficacia dado el mayor entrenamiento y conjunción del equipo. Las decisiones serán más realistas y facilitarán una fase de *organización* mejor que la anterior, etc. El equipo se desarrolla y madura a lo largo de estos ciclos hasta que los proyectos requieran un tipo de equipo diferente, o hasta que los cambios de sus miembros sean tan drásticos que hayan alterado la identidad del mismo.

En cada fase, el equipo realiza un proceso básico que produce un resultado necesario para su funcionamiento. El líder del equipo debe potenciar dichos procesos básicos de modo que el equipo vaya obteniendo esos resultados de manera correcta. El primer proceso, durante la fase de formación, es el desarrollo de la confianza y su resultado es la cohesión del equipo. El segundo proceso, que ocurre en la fase de debate, es la comunicación en las reuniones del equipo. De este proceso resultan las decisiones que toma el equipo. En la fase de organización se desarrolla el proceso de coordinación entre los miembros del equipo, que tiene como resultado el plan de acción. Por último, en la fase de resolución se da el proceso de colaboración, del que se obtiene el producto colectivo del trabajo en equipo (véase Tabla 1).

Tabla 1 Fases, procesos y resultados

Fase	Formación	Debate	Organización	Resolución
Proceso	Desarrollo de confianza	Comunicación	Coordinación	Colaboración
Resultado	Cohesión	Decisión	Plan de acción	Producto colectivo

El proceso de desarrollo de confianza requiere cierta seguridad con el entorno. Los miembros de un equipo necesitan sentir un mínimo de seguridad en el marco físico y en las circunstancias que les rodean. Superada esta fase, cada uno busca su lugar en el equipo: cómo encaja con el resto y con la misión del mismo. Es importante que el líder del equipo ayude a sus integrantes para que todos tengan información sobre los demás, desde los aspectos más formales a los más informales, que sean relevantes para su trabajo y relación interpersonal. Para facilitar este proceso, el líder debe promover situaciones en las que los miembros del equipo adquieran un sentido de interdependencia y se ganen el respeto mutuo. Esto puede hacerse con algún ejercicio o proyecto sencillo, a modo de calentamiento en un equipo de fútbol. Al final del proceso, el equipo está mínimamente cohesionado y emocionalmente preparado para tomar decisiones relativas a su misión.

El equipo debe pasar entonces por el proceso de comunicación en el cual se toman decisiones para hacer frente a un proyecto o reto. Este proceso se compone de los pasos tradicionales en la toma de decisiones: buscar información, determinar el problema, aclarar los criterios relevantes, generar alternativas, evaluarlas y, finalmente, tomar la decisión. Para tomar decisiones de manera eficaz, el líder debe

asegurarse de que se sigue la secuencia de su debido orden, sin saltar al paso siguiente hasta que todos los miembros del equipo hayan aportado su contribución y entiendan los puntos de vista aportados por el resto. En algún caso, es recomendable nombrar un facilitador o secretario que se encargue de vigilar este proceso. El proceso de comunicación es el más crítico en el trabajo en equipo, y lo desarrollaremos más adelante en el apartado de los roles de equipo. Por ahora, basta decir que el líder ha de estar muy atento a los roles que juegan los miembros del equipo en esta fase, porque de ello depende el resultado de este proceso. Para finalizar bien este proceso, el líder debe fomentar el máximo compromiso del equipo con las decisiones acordadas en la reunión y generar un sentido de urgencia para ponerlas en práctica. Este sentido de urgencia no debe confundirse con el actuar patológico y estresante de algunos directivos que a veces están más pendientes de correr que de a dónde se dirigen. El sentido de urgencia es, más bien, un profundizar en el sentido de las decisiones tomadas enfatizando la prioridad que tienen sobre otros temas.

El proceso de coordinación consiste en la elaboración de un plan de acción para ejecutar las decisiones tomadas. El plan comprende diversas tareas que los miembros del equipo deben realizar en coordinación unos con otros. El líder debe procurar que se tengan en cuenta los elementos más cuantificables del plan como la asignación de recursos y responsabilidades o la fijación de fechas límite, sin olvidar los aspectos más cualitativos, como son las normas y procedimientos del equipo. También puede establecer, si lo considera oportuno, penalizaciones por no asumir las responsabilidades o incumplir las normas del equipo. Finalmente, conviene que prevea posibles planes alternativos en caso de que no funcione el plan previsto. Este proceso dota al equipo de un plan de acción realista y con responsabilidades claras para cada uno de los miembros.

El proceso de colaboración comienza asegurando los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de acción: humanos, financieros y técnicos. El líder puede tener que negociar con otros departamentos, o requerir ayuda dentro o fuera de la empresa para conseguir esos recursos. Después, los miembros del equipo deben trabajar con una visión global, conscientes de que su trabajo influye en la eficacia del resto de miembros y que la suya se ve afectada por la actuación de éstos. Durante la ejecución del plan, para coordinar las distintas acciones, los integrantes del equipo suelen interactuar con cierta frecuencia. El líder debe facilitar esta interacción mediante la proximidad física cuando resulte posible, o como mínimo poniendo a su disposición canales de información adecuados, ya sea el correo electrónico o la videoconferencia, por ejemplo. El líder ha de realizar revisiones periódicas para evaluar cómo se llevan a cabo las distintas tareas y si se cumplen los plazos propuestos. Si es necesario, debe adaptar el plan de acción a las distintas circunstancias de cada momento. Este proceso finaliza con la consecución de los resultados que el equipo había propuesto. El líder debe asegurarse de felicitar a los miembros del equipo por su colaboración y de celebrar los logros obtenidos. De este modo, se refuerza la identidad y la cohesión del equipo preparándolo para afrontar retos más difíciles.

EL MODELO CARMILL

En el apartado anterior hemos visto el ciclo constructivo del desarrollo de un equipo. En este ciclo, los equipos pasan por una serie de fases que los van reforzando y haciendo madurar. Por desgracia, los equipos de verdad no siempre evolucionan de forma positiva, sino que pueden sufrir crisis y comportamientos negativos que debilitan su capacidad para cumplir sus objetivos.

El modelo Carmill (Cardona y Miller, 2000), distingue dos ciclos, uno constructivo y otro destructivo (véase el modelo Carmill en Figura 2). El corazón del ciclo constructivo son los objetivos compartidos (o misión del equipo). Estos objetivos son la base de la identidad del equipo e influyen permanentemente en sus procesos básicos: desarrollo de confianza, comunicación, coordinación y colaboración. A su vez, los procesos influyen en los objetivos compartidos. Así, por ejemplo, si los miembros de un equipo tienen un compromiso profundo con una serie de objetivos compartidos, es más fácil que desarrollen la confianza mutua. Por otro lado, si los miembros de un equipo han alcanzado un alto grado de confianza mutua, es más fácil que compartan una serie de objetivos. El corazón del ciclo destructivo son los objetivos individuales o particulares. Los dos ciclos se encuentran en la fase de debate. Esta fase es esencial para el desarrollo del equipo, ya que es allí donde sus miembros deben tomar decisiones eligiendo entre los objetivos compartidos y los individuales. El ciclo destructivo se inicia cuando en un equipo se anteponen los segundos a los primeros. Como veremos más adelante, este es también el momento clave del líder, pues es al tomar decisiones donde se forjan los distintos tipos de liderazgo que pueden darse en un equipo.

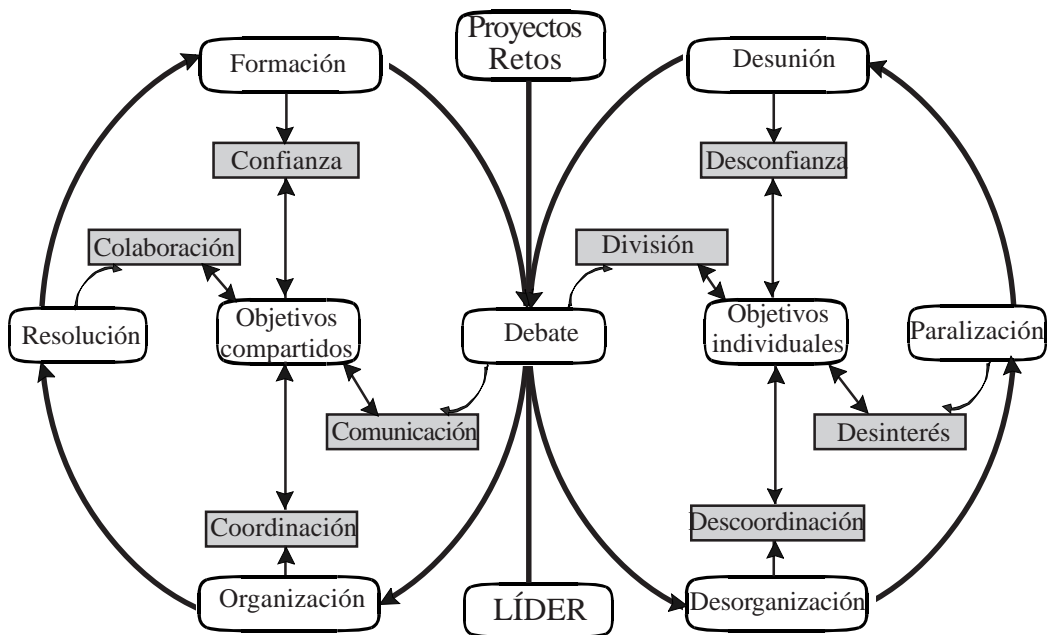


Figura 2 El Modelo Carmill

El líder debe aprender a detectar con prontitud cuándo el equipo está entrando en un ciclo destructivo para poner remedio a tiempo. El primer síntoma que debe reconocer es la formación de coaliciones durante el proceso de comunicación que provoca la división y la falta de compromiso en las decisiones del equipo. Las coaliciones aparecen cuando el líder no controla el proceso de comunicación y deja que el debate degenera en enfrentamiento. Aunque haya habido posturas diferenciadas en el proceso de toma de decisiones (lo cual no es negativo, sino todo lo contrario), el líder debe mantener el orden en el proceso y controlar el aspecto emocional de la discusión, de manera que el debate se centre en los temas y no en las personas o los subgrupos dentro del equipo. Cuando las discusiones degeneran en coaliciones enfrentadas a nivel emocional, el subgrupo perdedor no va a aceptar la solución impuesta por el subgrupo vencedor. Como consecuencia, el líder lo tiene muy difícil para conseguir el compromiso de *todo* el equipo con las decisiones que éste tome.

El equipo entra entonces en un ciclo destructivo. Esta vía destructiva lleva a la desorganización, que surge cuando algunos miembros del equipo incumplen las normas establecidas o no siguen el plan de acción con un compromiso real. Si el líder no actúa a tiempo, el equipo continúa su marcha por el ciclo destructivo hasta que entra en una fase de paralización o ralentización. En esta fase cuesta infinitamente hacer cualquier cosa, porque la gente no se responsabiliza de los temas. En lugar de tener colaboración entre los miembros del equipo, se percibe un cierto desinterés por las responsabilidades ajenas y cada uno se limita a hacer lo mínimo indispensable para no recibir las quejas del jefe. Cuando finalmente no se obtienen los resultados esperados, empieza un proceso de acusaciones mutuas que desune al equipo. En esta fase de desunión, se mina la confianza entre los miembros del equipo, y éste pierde capacidad para afrontar nuevos retos con éxito.

Cuando el líder detecta a tiempo la entrada de su equipo en el ciclo destructivo, puede intentar reconducirlo a la fase de debate para volver a orientarlo hacia la vía constructiva (estrategia de *volver atrás*). Sin embargo, si el equipo se encuentra en una fase avanzada del ciclo destructivo, el líder debe intentar aprovecharse del siguiente proyecto (o crear un reto nuevo) para cambiar el ciclo (estrategia hacia *adelante*). Incluso un equipo bastante debilitado puede pasar del ciclo destructivo al constructivo cuando se le presenta un reto suficientemente importante. Algunos equipos sólo cambian su comportamiento destructivo cuando tienen que afrontar un reto crítico, como puede ser la supervivencia del equipo o, incluso, de la misma empresa. En estos casos, el nuevo reto supone una oportunidad para replantearse a fondo cuáles son los objetivos comunes y empezar a trabajar como un equipo de verdad.

Dada la importancia de la fase de debate en la dinámica de los equipos, en los siguientes apartados nos vamos a centrar en el proceso de comunicación, y más específicamente en la dinámica, los roles y los conflictos en las reuniones de equipo. El líder se juega en esta fase la eficacia del equipo en el proyecto actual y en los proyectos futuros.

LA DINÁMICA DE LAS REUNIONES DE EQUIPO

La dinámica de las reuniones es una condición necesaria para la eficacia del trabajo en equipo. En muchas ocasiones, se puede deducir cómo va el equipo y qué resultados es capaz de obtener tan sólo observando su dinámica en las reuniones. El equipo directivo de Omega Systems, al principio de la nota, es un ejemplo de cómo la dinámica de la reunión refleja la marcha del equipo en su conjunto. El funcionamiento de Omega Systems nos muestra algunos problemas que pueden afectar la dinámica de las reuniones de un equipo. El primer síntoma de que hay problemas en el equipo es la escasa prioridad que tienen las reuniones en las agendas de sus miembros.

Encontrar tiempo para hablar con un directivo ya es una operación difícil. Encontrar un tiempo “que vaya bien” a todos los miembros de un equipo (más si son todos directivos), es una tarea imposible. Si no se concede a la reunión una prioridad adecuada, las reuniones tenderán a posponerse una vez y otra. Un equipo que quiera funcionar como tal, tiene que empezar fijando las fechas de sus reuniones ordinarias, con la frecuencia necesaria, y mantener esas fechas férreamente salvo una causa realmente justificada.

Dado el consumo de tiempo que reclaman las reuniones (la duración de la reunión multiplicada por el número de participantes), es muy importante que éstas se aprovechen al máximo. Si los miembros del equipo perciben que sus reuniones son una pérdida de tiempo, es señal de que algo funciona mal. Muchos equipos padecen la enfermedad de la “reunionitis”, que se caracteriza por el uso indiscriminado e ilimitado de reuniones para resolver cualquier tema en el equipo. El líder tiene la grave responsabilidad de considerar cuál es la frecuencia y la duración adecuada de las reuniones en cada caso. Aunque no se pueden dar reglas fijas sobre estos temas, sí existen algunas orientaciones de sentido común. La primera orientación es que el trabajo de preparación debe ser, como mínimo, igual que el de la reunión. Si la gente llega a la reunión “a ver qué discutimos hoy”, tenemos un indicio claro de que la reunión es una pérdida de tiempo y que el equipo trabaja de modo ineficaz. Para no caer en esta dinámica poco efectiva, es necesario que todos los miembros tengan la información necesaria para trabajar la reunión con el tiempo suficiente (al menos veinticuatro horas).

La segunda orientación es que las reuniones deben tener una hora fija tanto para empezar como para acabar. Aunque puede parecer una orientación superflua, no todos los equipos le dan la importancia que tiene. Muchas reuniones no empiezan a la hora. La de Omega Systems empezó cuarenta y cinco minutos tarde, con el desorden y la pérdida de tiempo que ello supuso para mucha gente. Hay equipos que acuerdan alguna norma (una penalización más o menos simbólica) para fomentar que todos lleguen a la reunión a la hora. Por otro lado, hay reuniones que no tienen una hora clara para terminar. Esto es muy peligroso, porque las reuniones tienen una capacidad increíble para ocupar todo el tiempo disponible, aunque no sea necesario. Si un equipo se reúne “a partir de las tres”, tiene el peligro de estar ocupado toda la

tarde. Por eso es importante determinar la duración de la reunión, aunque en algún caso haya que alargarla luego para acabar con algún tema importante y urgente.

La tercera orientación nace de la segunda. Para conseguir abarcar todos los temas en el tiempo acordado, es necesario tener un orden del día claro y bien pensado. El líder ha de decidir para cada reunión qué temas deben tratarse, en qué orden, y con qué duración, de modo que se puedan discutir con la suficiente profundidad sin ocupar más tiempo del debido. En algunos casos, el líder puede delegar esta tarea en un secretario (especialmente cuando hay temas recurrentes), siempre que supervise el contenido del orden del día antes de ser enviado a los miembros del equipo. Durante la reunión, el líder debe asegurarse de que se cumplen los tiempos del orden del día. Es conveniente que el líder delegue esta responsabilidad en una persona específicamente dedicada a controlar estos tiempos, para así poder estar más pendiente del contenido de las discusiones.

La cuarta orientación se refiere a la presencia y la atención de los miembros durante la reunión. Para asegurar la eficacia y el aprovechamiento del tiempo dedicado a una reunión de equipo es imprescindible evitar las interrupciones al máximo. El caso de Omega Systems es un ejemplo claro de lo que NO debe ocurrir en una reunión. Para empezar, es importante escoger un espacio físico adecuado al número de los asistentes, y suficientemente aislado de posibles interferencias o interrupciones. Cuando una persona entra en la sala de una reunión, está paralizando el tiempo de bastantes personas ocupadas. Y luego, hay que mantener este aislamiento al máximo, sin atender llamadas u otros temas que puedan romper la atención.

Finalmente, el líder se ha de asegurar de que las intervenciones siguen un cierto orden -por ejemplo, pidiendo la palabra antes de intervenir-; los que hablan se ciñen a los hechos, y se mantiene en todo momento un tono de respeto tanto por parte del que habla como de los que escuchan. Es importante también que el secretario vaya recogiendo en el acta las conclusiones y decisiones tomadas en la reunión, así como los responsables y los plazos para ejecutarlas. Además de seguir estas indicaciones, el líder debe tener en cuenta los comportamientos espontáneos de los miembros de su equipo en las reuniones. Estos comportamientos se llaman roles, y la eficacia de la reunión depende en buena parte de saber fomentar los roles adecuados en cada caso. En el apartado siguiente veremos qué son los roles y cómo afectan positiva o negativamente a las reuniones.

LA DIRECCIÓN DEL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS

Los equipos son grupos sociales con una complejidad añadida: la responsabilidad conjunta sobre un producto colectivo. Si la interacción entre personas lleva implícito el riesgo al conflicto, mucho más riesgo tiene una relación que se basa en la interdependencia y la colaboración, y que requiere cierta unidad de criterio y de actuación. A veces, esta situación de conflicto entre distintos miembros del equipo es notoria y aceptada. Sin embargo, muchas otras veces el conflicto está larvado y no

es fácil de reconocer. El líder debe estar muy atento a los tonos de las conversaciones y hasta del lenguaje no verbal (gestos faciales y corporales) para detectar conflictos incipientes antes de que maduren y cristalicen.

Los conflictos tienen muchas variantes y se pueden clasificar de varios modos. Sin embargo, es importante distinguir al menos dos dimensiones: la dimensión racional y la emocional (Rodríguez Porras, 1995). El conflicto racional suele ser explícito, y se caracteriza por el desacuerdo con algún *tema* (una decisión, un objetivo, un criterio de decisión, etc.). El conflicto emocional suele ser implícito, y se caracteriza por el desacuerdo con alguna *actitud* (de una persona o grupo de personas). El conflicto emocional no suele mostrarse abiertamente, porque es más bien un sentimiento que una opinión. Sin embargo, se exterioriza a través de la dimensión racional: en el tono y la atención con que se discuten los temas de la reunión. Cruzando estas dos dimensiones, se obtienen cuatro estados posibles de la reunión en equipo: conformidad, enfrentamiento, discrepancia y unidad (véase Figura 3).

Acuerdo EMOCIONAL Desacuerdo	Discrepancia	Unidad
	Enfrentamiento	Conformidad
	Desacuerdo	Acuerdo
	RACIONAL	

Figura 3. Estados de la reunión en equipo

La *conformidad* es un estado engañoso, porque aunque los miembros del equipo parecen estar formalmente de acuerdo con los temas, no están realmente comprometidos con las decisiones. Este es el caso cuando el jefe pregunta: “¿Estamos todos de acuerdo?” y todos, al unísono, responden que sí (mirando hacia cualquier lugar menos hacia el jefe). Pero a la salida de la reunión, a espaldas del jefe, muestran su desagrado con la decisión tomada. También ocurre cuando en algunas culturas o equipos existe una resistencia al conflicto tal que la gente tiende a conformarse con las soluciones mayoritarias o provenientes de algunos grupos representados en el equipo. El estado de conformidad es el estado más característico de los equipos que se mueven habitualmente en el ciclo destructivo.

El *enfrentamiento* se produce cuando a la discusión sobre temas concretos en los que hay desacuerdo se suman valoraciones de tipo personal. Los distintos grupos o coaliciones que se forman empiezan a discutir acaloradamente, poniendo más énfasis en las acusaciones entre personas o grupos que en los hechos que se están debatiendo. Una expresión típica de este estado es: “ustedes siempre...”, que indica una valoración genérica emocional hacia un grupo, en lugar de una valoración específica hacia un hecho que se está discutiendo. Si este estado no se maneja bien, puede producir heridas importantes a nivel emocional que llevan a la ruptura del equipo o, al menos, introducen al equipo en el ciclo destructivo. Ante este peligro, la

tentación es evitar el conflicto a toda costa e incluso prohibir la discusión, lo que lleva al equipo a un estado de conformidad.

La *discrepancia* se da cuando distintos miembros de un equipo están en desacuerdo sobre algún tema de la reunión, pero respetan las posturas de los demás e intentan entender los puntos fuertes de las mismas. Una persona que discrepa, tiende a hacer preguntas y a escuchar. Cuando le toca su turno, expone sus puntos de vista con respeto y convicción, pero está abierto al cambio de postura sin aferrarse tozudamente a su opinión. La discrepancia se distingue del enfrentamiento, entre otras manifestaciones, por el tono de voz respetuoso, la actitud de escucha activa, y el enfoque de la discusión hacia los hechos en lugar de hacia las personas. Este estado es sostenible únicamente cuando existe un grado suficiente de confianza y de respeto entre los miembros del equipo. Si no se gestiona bien, este estado puede degenerar en un enfrentamiento. Los miembros del equipo pasan entonces al plano emocional, y dejan de escucharse unos a otros.

La *unidad* es el estado que se produce cuando los miembros de un equipo han llegado a un consenso final sobre un tema y están realmente comprometidos con las soluciones adoptadas (aun cuando no fueran las decisiones preferidas de partida). Es difícil que un equipo se encuentre permanentemente en este estado. De hecho, un equipo normalmente constituido tendrá personas con puntos de vista complementarios que enriquecerán la discusión llevando al equipo a un estado de discrepancia. Lo importante es que de la discrepancia surjan puntos de unidad en los que el equipo pueda actuar conjuntamente. Si el líder pretende cristalizar un estado de unidad en todos los temas, tiene el peligro de arrastrar al equipo a un estado de conformidad del que será difícil salir.

Una labor fundamental del líder es dirigir el conflicto del equipo de manera que se mantenga el acuerdo a nivel emocional. De esta forma, el equipo se mueve entre un estado de unidad y discrepancia que es sano y creativo. Si el equipo se encuentra en un estado de conformidad, el líder tiene que romper ese falso equilibrio enviando al equipo al estado de enfrentamiento, donde las posturas se hacen manifiestas y se hace patente la necesidad de una solución de los problemas de fondo. Esta actuación es ciertamente difícil y arriesgada, por lo que requiere manejar el proceso con tacto, de manera que los miembros del equipo reaccionen positiva y maduramente ante sus diferencias. Este proceso debe incluir un esfuerzo por comprender los puntos de vista de los otros subgrupos o personas y, en ocasiones, también un ejercicio de catarsis que lleve a olvidar la historia no siempre positiva de la relación mutua. Este paso es el más delicado en todo el proceso de resolución de conflictos, y, a veces, el líder puede necesitar de ayuda externa para llevarlo a cabo (especialmente si el líder es, a la vez, parte del conflicto). Pero si se hace bien, y a tiempo, puede arreglar el conflicto emocional y llevar al equipo a un estado de discrepancia desde el que ya se puede trabajar verdaderamente en equipo.

EL LIDERAZGO EN UN EQUIPO DE TRABAJO

La misión fundamental del líder de un equipo es la creación y fortalecimiento de su identidad. Por ello, además de dirigir todos los procesos que hemos ido viendo en los apartados anteriores, el líder tiene una responsabilidad básica: fomentar los objetivos comunes que, en el fondo, son el corazón del equipo y la base de su identidad. Un directivo que tuviera el arte de manejar las reuniones de equipos con eficacia, pero no fuera capaz de hacer profundizar continuamente sobre aquello que hace equipo a un grupo de personas, sería meramente un gestor de equipos, no un verdadero líder.

Así como en el liderazgo relacional se pueden distinguir tres tipos de líderes dependiendo de la relación que éstos son capaces de crear con sus subordinados, en los equipos también podemos distinguir estos tres tipos de liderazgo. En este caso, lo que hay que mirar es el tipo de objetivos que el líder es capaz de hacer que compartan los miembros de su equipo. Dependiendo de la calidad de estos objetivos, el líder de un equipo será un líder transaccional, un líder transformador o un líder trascendente.

Un líder transaccional aúna a su equipo en torno a unos objetivos de tipo extrínseco; es decir, por los premios o castigos que el equipo puede recibir dependiendo del éxito de la misión. Estos objetivos pueden ser, por ejemplo, la obtención de un bono de grupo, o el defenderse de otro equipo “enemigo” o competidor. Los objetivos extrínsecos producen una cohesión que podemos llamar *instrumental*. La cohesión instrumental consiste en una unión entre personas que se sostiene por el hecho de que sin ellas yo no puedo conseguir mi propio objetivo (mi parte del bono de grupo, por ejemplo). La cohesión instrumental es la cohesión más frágil, puesto que se apoya en un equilibrio de diversos objetivos particulares. El líder transaccional puede mantener unido al equipo sólo mientras se mantenga este equilibrio, lo cual es muchas veces difícil, especialmente cuando la conexión entre esfuerzo y premio o castigo es confusa o no está bien justificada. Además, el líder debe estar constantemente alerta contra los comportamientos oportunistas de sus miembros, que tenderán a conseguir el objetivo de equipo con el mínimo sacrificio de sus objetivos particulares.

Un líder transformador aúna a su equipo en torno a unos objetivos que, además de extrínsecos, incluyen también los de tipo intrínseco; es decir, los beneficios internos que nacen del simple hecho de trabajar en equipo. Estos objetivos pueden ser, por ejemplo, el aprendizaje o la camaradería que se produce al trabajar en un equipo bien conjuntado, o la misma sensación de victoria que provoca el cumplimiento de la misión (aunque el equipo no reciba ningún premio extrínseco por su éxito). Los objetivos intrínsecos producen un tipo de cohesión más profunda que la anterior y que podemos llamar *emocional*. La cohesión emocional consiste en una unión entre personas que se sostiene por el hecho de que, sin ellas, yo no obtengo los mismos beneficios intrínsecos (aprendizaje, camaradería, satisfacción por conseguir un reto...)

que obtendría al trabajar solo o en otro equipo. La cohesión emocional ya no se basa en un equilibrio de objetivos particulares, sino en un balance entre los sentimientos y emociones positivos y negativos que cada miembro experimenta al trabajar en este equipo. Si los roces, las discusiones, y las frustraciones superan a los sentimientos de logro y de satisfacción personal, el balance es negativo y daña a la cohesión emocional. El líder transformador puede mantener unido al equipo sólo mientras se mantenga un balance emocional positivo, lo cual puede depender de muchos factores, tales como las distintas personalidades de los miembros, los estados de ánimo, o las relaciones interpersonales. Por ello, un líder transformador sabe manejar muy bien el aspecto emocional de las reuniones, y procura continuamente fomentar un clima de superación y de camaradería en las relaciones del equipo.

Un líder trascendente aúna a su equipo en torno a unos objetivos que, además de extrínsecos e intrínsecos, incluyen también los de tipo trascendente; es decir, los beneficios que el trabajo en equipo puede representar para otros. Estos objetivos pueden ser, por ejemplo, el dar un buen servicio al cliente, resolver un problema de la empresa o la sociedad, o ayudar al desarrollo de los demás miembros del equipo. Los objetivos trascendentes producen un tipo de cohesión aún más profunda que la anterior y que podemos llamar *estructural*. La cohesión estructural consiste en una unión entre personas que se sostiene por el hecho, de que, sin ellas, no es posible contribuir a una misión que tiene sentido en sí misma. De hecho, llamamos estructural a esta cohesión porque el principio que cohesionan no es extrínseco (como un bono de equipo) o intrínseco (como la camaradería), sino que procede de la contribución propia o estructural del equipo; es decir, de la misión que da identidad al equipo. Por ejemplo, para un equipo de desarrollo de nuevos productos, su contribución estructural son los nuevos productos que genera. El líder trascendente consigue que los miembros del equipo estén unidos por el valor que esos nuevos productos tienen para la empresa y para la sociedad, y no sólo por el dinero que pueden ganar si lo hacen bien, o por lo mucho que se desarrollan profesionalmente al trabajar en ese equipo concreto.

La cohesión estructural ya no se basa en un equilibrio de objetivos particulares, ni siquiera en un equilibrio a nivel de sentimientos y emociones, sino en la motivación compartida por conseguir la misión propia del equipo. El líder trascendente le da mucha importancia a la misión y al sentido de la misión, y consigue transmitir esa convicción a los miembros de su equipo. El líder trascendente se pone especialmente a prueba en los momentos duros, cuando las tareas exigen sacrificio y las gratificaciones, tanto extrínsecas como intrínsecas, desaparecen o se hacen lejanas. Estos momentos son críticos, puesto que pueden producir la rotura del equipo si la cohesión no es lo suficientemente profunda (es decir, estructural). Por otro lado, estos momentos pueden producir un aumento de la cohesión del equipo, si se aprovechan para identificar a sus miembros con la misión para la que se han unido.

Un líder trascendente debe buscar alinear al máximo los tres tipos de cohesiones: un líder instrumental, la emocional y la estructural. Este alineamiento produce un efecto de sinergia, pues las distintas cohesiones alineadas se refuerzan

mutuamente. Por ejemplo, si el líder crea una moral de victoria sana (cohesión emocional) es más fácil que también pueda transmitir el sentido de la misión (cohesión estructural), y al revés. En cambio, un desalineamiento entre los tres tipos de objetivos comunes puede acabar afectando seriamente la cohesión del equipo. Es difícil, por ejemplo, intentar mantener la cohesión estructural cuando se favorece la desunión a nivel instrumental con incentivos que sólo valoran objetivos particulares.

Se habla mucho de la necesidad de comunicar bien para ser un líder. Es cierto. Sin embargo, la comunicación más importante se produce al tomar decisiones. Un mensaje bien comunicado y repetido muchas veces se queda en papel mojado cuando, a la hora de la verdad, se toman decisiones que lo contradicen. Por eso, el líder puede conseguir el alineamiento de objetivos comunes especialmente a través de las decisiones que toma en el equipo, mucho más que con discursos y comunicaciones. A través de los criterios y valoraciones que utiliza al tomar decisiones, el líder crea, fortalece o destruye la identidad del equipo, identidad que se basa en objetivos extrínsecos, intrínsecos y/o trascendentes compartidos por sus miembros. Si el líder no consigue crear un núcleo de objetivos comunes, el equipo carece de identidad y no puede llamarse con propiedad equipo, sino grupo. Por eso, la misión fundamental del líder de un equipo consiste en tomar decisiones de manera que la identidad del mismo sea cada vez más profunda, y su cohesión más robusta.

CONCLUSIÓN

Un equipo es una realidad social compleja, que hay que cuidar con especial atención para que se desarrolle adecuadamente. Liderar un equipo, por tanto, no es una tarea fácil. La labor del líder empieza por elegir correctamente a los miembros del equipo para que éste tenga un grado adecuado de complementariedad y unidad. El líder se ha de dominar varios procesos clave por los que atraviesa todo equipo: desarrollo de confianza, comunicación, coordinación y colaboración. Dependiendo de cómo se llevan a término estos procesos, el equipo entra en un ciclo constructivo que lo refuerza con cada proyecto, o cae en un ciclo destructivo que lo va debilitando y hasta puede hacer peligrar su continuidad. La fase más crítica del equipo es la de debate, donde se toman las decisiones de equipo. El líder debe preparar con antelación la agenda y el entorno de cada reunión, y cuidar las dinámicas de las discusiones, especialmente los roles y los conflictos que van apareciendo y que pueden favorecer o perjudicar enormemente el resultado de la reunión. Sin embargo, el papel más importante del líder es crear, mantener y reforzar los objetivos compartidos de los miembros del equipo. Dependiendo del tipo de cohesión que el líder es capaz de crear en el equipo, podemos distinguir tres tipos de líder: el líder transaccional, el líder transformador y el líder trascendente.