

Trabajo en equipo

El reloj del desarrollo de equipos



Systways.

El reloj de equipos¹

Preguntas

- ¿Qué horas son en mi equipo?
¿En qué fase de desarrollo estamos?
- ¿Qué podemos hacer para avanzar hacia la siguiente fase de desarrollo de nuestro equipo?

En síntesis

Esta herramienta la podemos desarrollar con los siguientes pasos:

- 1º Presentación de las fases de desarrollo de personas, equipos, organizaciones y redes (20 min)
- 2º Presentación y explicación del "reloj del desarrollo de un equipo" (30 min)
- 3º Reflexión de participantes sobre ubicación actual (10 min)
- 4º Identificación de medidas concretas y comportamientos útiles (30 min)
- 5º Socialización y/o re-alimentación en plenaria (30 min)

Cambios esperados

Las y los participantes...

- ⇒ conocen y comprenden el modelo del reloj de desarrollo de equipos,
- ⇒ conocen las particularidades de cada fase de desarrollo de un equipo,
- ⇒ reflexionan sobre la fase actual de su equipo,
- ⇒ elaboran en un trabajo en equipo medidas y comportamientos útiles para su propio equipo.

Campos de aplicación

- Fases de desarrollo
- Trabajo en equipo
- Enfoque en la solución

Producto

- Participantes identifican medidas y comportamientos que contribuyen a un buen desarrollo de equipo

Participantes

- De 2 a 20 personas.

Agrupación

- Individual
- Parejas
- Grupal
- Plenaria

Tiempo requerido

- 2 horas

Espacio y otros requerimientos

- Sala calma.

Materiales

- Papelón grande con reloj dibujado
- Tarjetas con nombres de cada fase
- Tarjetas con descripción de cada fase
- Tarjetas con medidas por cada fase
- Papelón con instrucciones para el trabajo en grupo

¹ Heckner, Kathrin; Keller, Evelyne.
Teamtrainings erfolgreich leiten.
Fahrplan für ein dreitägiges Seminar zur Teamentwicklung und Teamführung.
ManagerSeminare Verlags Gmbh. Bonn, 3. Auflage 2013.

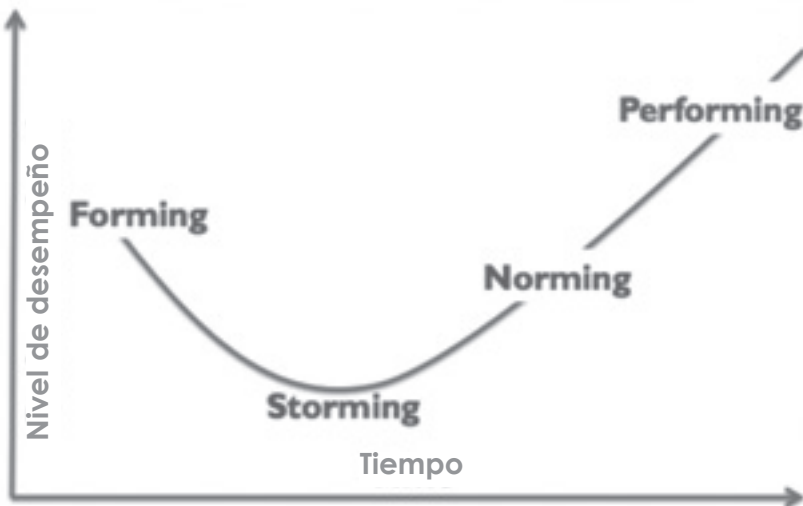
El proceso metodológico... paso a paso

Introducción

Con este ejercicio las y los participantes reciben nuevos insumos sobre las diferentes fases del desarrollo de un equipo para poder identificar y comprender mejor procesos de dinámica grupal típicos y también poder recibir apoyo y soporte para el propio comportamiento - especialmente como coordinador(a) de equipo - en las diferentes fases del desarrollo de equipo.

El modelo de las fases de un equipo fue publicado en 1965 por B.W. Tuckman.

En el siguiente gráfico podemos observar el comportamiento del nivel de desempeño y efectividad de un equipo en cada fase de su desarrollo.



Preparación

Fases del desarrollo de personas, equipos, organizaciones y redes

Preparar o imprimir las tarjetas de fases de desarrollo para cada nivel (vea matriz del paso 1).

Características de cada fase del reloj del equipo

Necesitamos preparar las siguientes tarjetas:

Fase del Forming:

- Juntarse, conectarse, unirse
- Orientar
- Conocerse
- Adaptarse

Fase del Storming:

- Expresar interés
- Poner límites
- ¿Pertener o no?

Fase del Norming:

- Establecer reglas
- Simplificar colaboración
- Aclarar procedimiento
- Aclarar el trato mutuo
- Definir bases del trabajo

Fase del Performing:

- Construir confianza
- Asumir riesgo
- Aprovechar diferencias de manera proactiva
- Aprovechar diferentes formas de trabajo
- Éxito integral u holístico

Fase del Re-Performing o Adjourning:

- Evaluar el ciclo del proyecto
- Cerrar ciclos
- Despedirse

Medidas para cada fase del reloj del equipo

Fase del Forming:

- Comunicar mucho
- Subir a todos(as) a bordo
- Crear espacio para preguntas
- Irradiar competencia

Fase del Storming:

- Mantenerse calmo
- (De)limitación de la dinámica grupal
- Adoptar el nivel meta
- Reflexión
- Introducir reglas de juego

Fase del Norming:

- Acuerdos
- Reglas
- Objetivos
- Tareas
- Transparencia de roles

Fase del Performing:

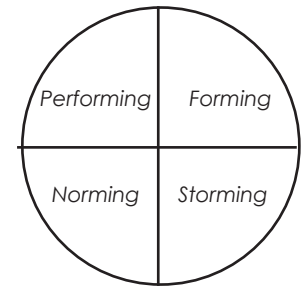
- Fortalecer positivamente
- Celebrar éxitos
- Premiar avances
- ... ser aún mejor

Fase del Re-Forming o Adjourning:

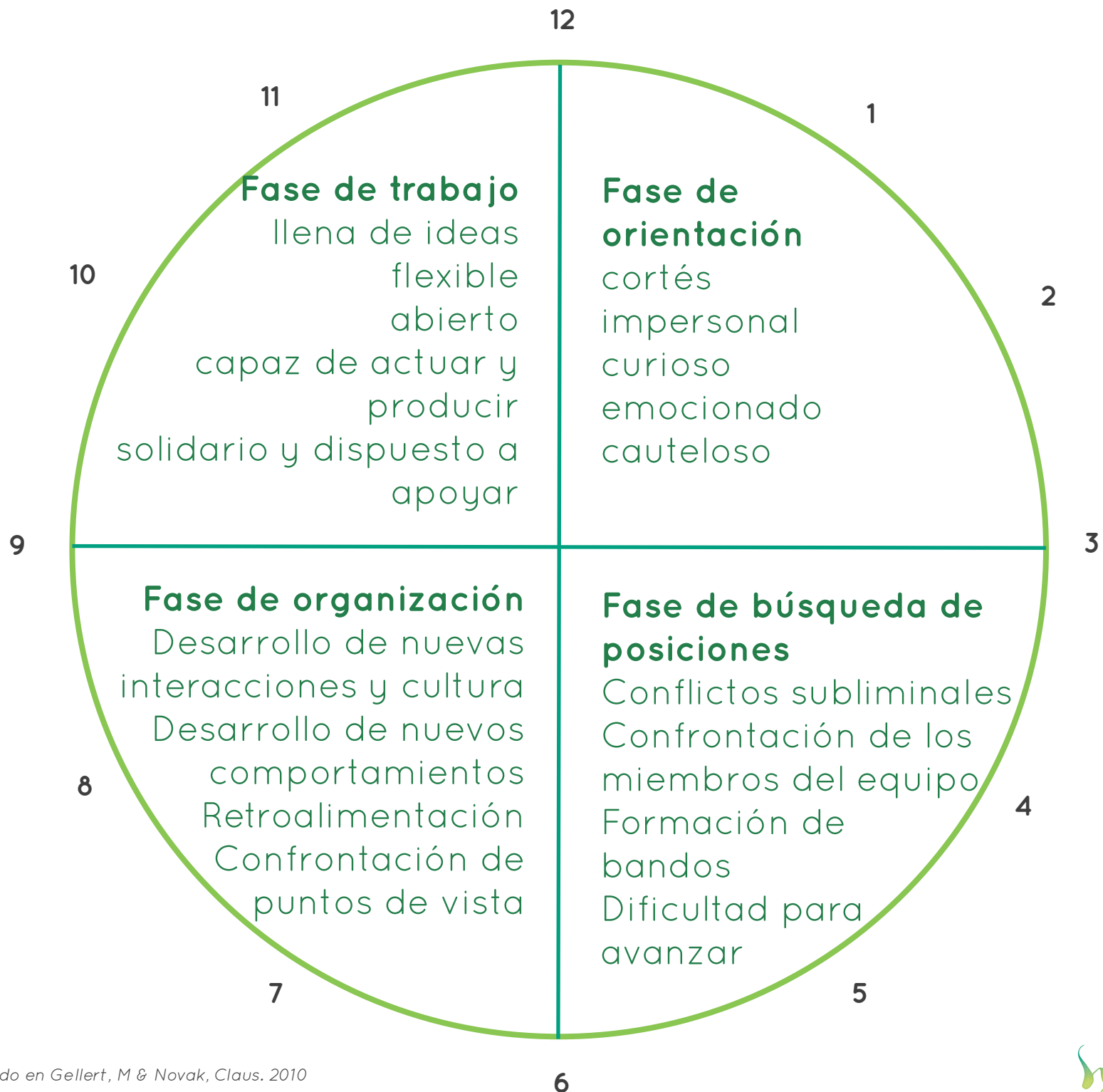
- Evaluar y retroalimentar con aprecio
- Celebrar éxitos y errores
- Dar reconocimiento
- Brindar orientación para el futuro
- Rituales de despedida

Papelón: Instrucciones para el trabajo en grupo

Trabajo en grupo: Reloj de desarrollo del equipo



- Por favor, responda la pregunta:
¿Qué hora es en nuestro equipo?
- Anote la hora, busque una pareja de aprendizaje y justifique su decisión
- Cambio de rol: La pareja de aprendizaje presenta su hora y justifica su decisión
- Reflexiones:
¿Qué medidas concretas podría necesitar su equipo?
 - anote las medidas en tarjetas
 - colóquelas en su imagen de equipo (si lo han trabajado antes) o en un papelón con el reloj de equipo en blanco
- Tiempo: 30 minutos





1º Presentación de las fases de desarrollo de personas, equipos, organizaciones y redes

La facilitadora puede presentar las diferentes fases del desarrollo de personas, equipo, organizaciones y redes y realizar algunas configuraciones para poder reflexionar sobre la complejidad de estar en diversas fases de desarrollo en distintos ámbitos de la vida.

Primero la facilitadora presenta las fases de desarrollo de una persona y solicita que las personas se ubiquen según cada fase de desarrollo. Puede provocar una breve reflexión sobre las implicaciones de la configuración del equipo para la organización.

Luego avanza hacia las fases de desarrollo del equipo y de manera similar solicita a las y los participantes de colocarse en la fase donde considera que el equipo actual se encuentra.

Posteriormente explica las fases de desarrollo de una organización. Generalmente la mayoría de las organizaciones que se acompañan están o aún en la fase pionera o predominantemente en la fase de diferenciación, pero con la necesidad de moverse hacia la fase de integración que corresponde más a los modelos de organización "Teal" o de organización para la complejidad.

A la vez, las organizaciones forman parte de redes las cuales también pasan por sus fases de desarrollo.

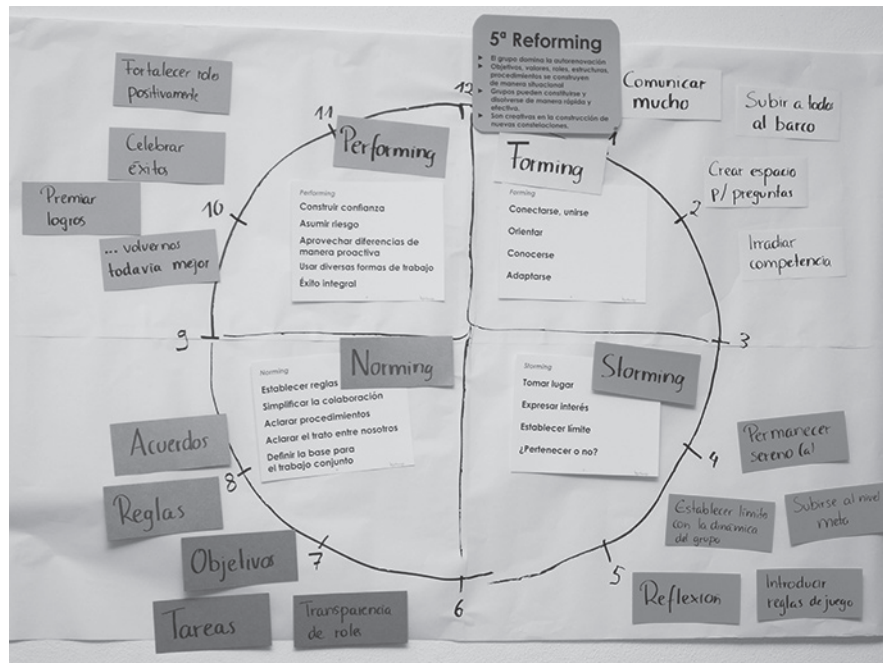
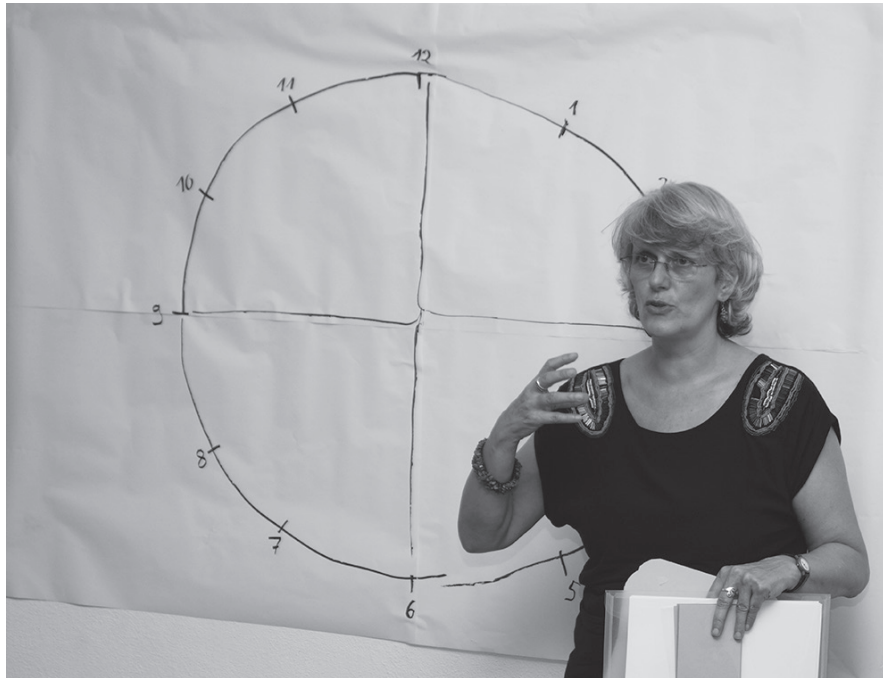
La facilitadora cierra con una reflexión sobre el grado de complejidad que significa poder gestionar a la par la interacción de personas en diferentes fases de desarrollo de su vida, en equipos diferentes que a la vez se encuentran en distintas fases de desarrollo y en organizaciones que quizás están en transición de una fase de desarrollo a otra. A la par la organización pertenece a varias redes que se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

Comprender esto alivia un poco la ansiedad porque muchas veces especialmente las personas con responsabilidades de dirección o liderazgo creemos que estamos fallando cuando en realidad estamos ante un reto altamente complejo.

A continuación el resumen de las fases de desarrollo de personas, equipos, organizaciones y redes.

Fases de Desarrollo

Persona	Fase receptiva 0 a 20 años Aprender Recepcionar Desplegarse Crecer dentro del mundo Dependiente	Fase activa 21 a 41 años Luchar Ser activo(a) Experimentar Cuestionar y enfrentar al mundo Independiente	Fase social 42 a 62 años Volverse sabio(a) Crear Fomentar Hacer efecto en el mundo Responsable	Fase espiritual 63 años a... Ser sabio(a) Profundizar Interiorizar Liberarse de las ataduras del mundo Posibilitar responsabilidad
Equipo	1ª Forming Buscar contactos, tantear, probar.. ¿Qué valgo yo aquí? Orientación basada en símbolos y normas externos	3ª Norming El grupo se da reglas en relación a éxito, decisión, sanciones. Determinación racional de ideas y valores directrices. “Dualidad de liderazgo” para cuido de clima y autoridad de expertos. Tensión entre tendencias racionales y emocionales.	4ª Performing Romper determinaciones de roles y estilos. Deconstruir clichés. Desarrollar ideas, potenciales y el nivel intencional para el rendimiento y alcance de los resultados propuestos Sociedad de aprendizaje Desarrollador(a).	5a Reforming El grupo domina la autorenovación Objetivos, valores, roles, estructuras, procedimientos se construyen de manera situacional. Grupos pueden constituirse y disolverse de manera rápida y efectiva. Son creativas en la construcción de nuevas constelaciones.
	2ª Storming Probar combinaciones de roles Formación de sub-grupos Pelea por el liderazgo			5b Cierre El proyecto llega a su fin Los miembros del equipo se marchan en diferentes direcciones. Bienestar del grupo
Organi- zación	Fase pionera Impulsar una organización informal alrededor de personas ☂ <i>Transparencia del sistema</i>	Fase de diferenciación Construcción de un aparato posible de dominar y dirigir ☂ <i>Relaciones humanas</i>	Fase de integración Desarrollo de un organismo integral holístico ☂ <i>Problemas del entorno</i>	Fase de asociación Puesta en red de la organización con sus entornos ☂ <i>Bloques del poder</i>
Red	Fase de iniciación Plan de desarrollo de la red Reglas de la red Estructuras de toma de decisión Comunicación Instalación	Fase de estabilización Cooperaciones externas Construcción de equipos Aclaración de competencias Desarrollo de productos/ servicios Coordinación de proceso Gestión de conocimier '	Fase de constancia Ganar socios Desarrollo de personal Ampliación del mercado Ampliación de la red Ampliación del intranet (red interna) Control de calidad	Disolución



2º Presentación y explicación del “reloj de desarrollo de un equipo”

La facilitadora introduce el siguiente paso:

“Ahora vamos a profundizar en las diferentes fases del desarrollo de equipos. Equipos son sistemas vivos que nacen, crecen y continúan evolucionando. Durante este recorrido los equipos pasan por determinadas fases de desarrollo, similar a los seres humanos. El “reloj del desarrollo de equipos” visibiliza esta fase que les voy a presentar a continuación.”

Fase del Forming

Cada equipo, y también cada grupo de aprendientes en un taller, comienza con el “Forming” o una “Fase de Orientación”. En esta fase inicial primero comienza a juntarse el equipo, se conocen entre sí las y los integrantes y se orientan. Esto también es válido para equipos ya existentes con rutina que inician con un nuevo proyecto.

En nuestro caso fue la fase cuando iniciamos este taller con la fase de conexión con los ejercicios de presentación. Generalmente en este momento todavía somos cuidadosos y aún cuando algo no nos parece, todavía esperamos para ver como sigue evolucionando todo y aún no nos posicionamos en la primera línea de fuego cuando hay algún desacuerdo. Esto no tiene que generalizarse para la mayoría de las y los participantes.

Durante la fase del forming, se puede percibir y describir el ánimo todavía como cortés, impersonal, tenso y cuidadoso.

Fase del Storming

Ahora le sigue la fase del “storming” que también se puede denominar la fase de lucha o de búsqueda de posicionamiento. Para la fase del storming las turbulencias y discusiones críticas son más que típicas. El equipo se ha establecido y surgen tensiones y diferencias de opiniones. Luchas de poder, de estatus y de competencias no son raras.

Durante el "storming" todos los integrantes toman su lugar dentro del equipo y esto para algunos sí puede estar asociado con conflictos. Cuando durante la fase del "forming", las y los integrantes más bien se adaptan, comienzan a establecer límites, marcar terreno durante el "storming".

La facilitadora conecta una y otra vez el reloj del desarrollo de equipos con la experiencia propia de las y los participantes.

Las y los integrantes del equipo expresan claramente sus intereses y también sus preocupaciones y temores. También es típico para esta fase la conformación de bandos y con ello la pregunta si como miembro del equipo pertenezco al mismo o no.

Características de la fase del "storming" son conflictos encubiertos, confrontaciones, formación de bandos y un avance con mucha dificultad como equipo.

Fase del Norming

La próxima fase de la construcción de equipo se denomina como la fase del "norming" o también como "Fase de organización".

El "norming" denomina aquella fase en la que el equipo se pone de acuerdo sobre reglas y normas conjuntas. Se transparentan y se distribuyen de manera justa los objetivos, las tareas y los roles dentro del equipo.

Se generan formas de apoyo mutuo, un sentimiento de "nosotros(as)" y una cohesión del equipo. Se reducen y desconstruyen contradicciones y pensamiento competitivo y surgen cooperaciones.

Las y los integrantes del equipos están dispuestos a compartir su conocimiento con todos y todas.

Durante el "norming" están en el centro la manifestación de nuevas formas de trato y de una cultura de equipo propia, el desarrollo de nuevos comportamientos, el dar y recibir de retro alimentación constructivo y una confrontación de los puntos de vista - y no de personas.

Fase del Performing

La cuarta y última fase del proceso de construcción de equipo es la fase del "performing" o la "Fase de integración".

En esta fase se amplía y se profundiza la confianza en el grupo. El equipo está dispuesto a correr ciertos riesgos y ha aprendido a aprovechar las fortalezas de colegas.

El comportamiento de roles es flexible y situacional adaptado a las condiciones marco correspondientes. Para el equipo es importante el éxito integral u holístico - el rendimiento individual más y más deja de tener importancia.

Durante el "performing", el ánimo se describe como lleno de ideas, flexible, abierto y productivo, así como solidario y con disposición a apoyar."

¿Y ahora qué?

Ahora bien, puede haber tres escenarios:

- El equipo sigue trabajando en un nuevo proyecto o se incorporan nuevos miembros al grupo, y es necesario pasar por una nueva fase de trabajo (re-performing) y de revisión (adjourning). Un ciclo del equipo finaliza y va a comenzar uno nuevo.
- Se incorporan nuevas personas al equipo, por lo que el reloj del equipo vuelve a empezar con un nuevo proceso de formación.
- El equipo finaliza su tarea, o se disuelve, por lo que se necesita un cierre.

Ahora, el gráfico inicial de Tuck se verá así:



Fase de aplazamiento o cierre

Los rasgos de la fase de cierre incluyen cambios como una mayor orientación hacia el proceso, la tristeza y el reconocimiento de los esfuerzos del equipo y de los individuos. Las estrategias para esta fase incluyen el reconocimiento del cambio, la oportunidad de realizar evaluaciones formativa con el equipo y la oportunidad de realizar reconocimientos.

Esta fase de un grupo puede ser confusa y suele alcanzarse cuando la tarea se ha completa con éxito. En esta etapa, el proyecto está llegando a su fin y los miembros del equipo se separan y se alejan en diferentes direcciones.

Esta etapa contempla el equipo desde la perspectiva del bienestar del equipo en lugar de la perspectiva de manejar un equipo a través de las cuatro etapas originales de crecimiento del equipo.

En cualquier caso, es necesario un buen cierre del ciclo del equipo o de su disolución.

Comportamiento y prácticas al acompañar y/o coordinar el equipo durante el recorrido por cada fase

Una vez que la facilitadora ha descrito cada una de las fases, ahora complementa esta explicación con las tarjetas previamente preparadas.

Ahora que han conocido cada una de las fases, tal vez se hacen la pregunta como poder comportarse de manera adecuada en cada fase para poder apoyar a su equipo durante el camino hacia la fase del performing. A continuación algunas recomendaciones:

- En la fase del “forming” es importante comunicar mucho y subir a todo el mundo a bordo del barco del equipo, crear espacio para preguntas y por supuesto dar respuestas honestas y auténticas e irradiar capacidad y competencia.
- En la fase del “storming” es importante mantener la calma, de tomar distancia de la dinámica grupal y adoptar la posición “meta” y reflexionar junto con el equipo qué procesos se están dando actualmente. Es útil en esta fase de introducir reglas de juego para la convivencia interpersonal. Y no olvidar: aún cuando esta fase está vinculada a turbulencias y quita energía - es una fase indispensable para el desarrollo exitoso del equipo.

- En la fase del “norming” debería de poner en el centro los acuerdos, reglas, objetivos, tareas y transparencia de roles y trabajar en la elaboración conjunta de estos puntos en el equipo. Para ello puede ser útil el modelo GRPI.
- En la fase del “performing” es importante de reforzar a los miembros del equipo en sus rendimientos, celebrar éxitos y resaltar de manera consciente y explícita los avances del equipo.

Gestión del equipo

Al trabajar en equipo es decisivo que el o la coordinador(a) de equipo o asesor(a) esté consciente en qué fase se encuentra su equipo actualmente para poder acompañar y conducirlo bien. solamente si las medidas implementas encajan en la fase respectiva van a tener frutos.

Un equipo en la fase de “storming” solamente asumirá riesgos o depositará confianza en otros colegas con resistencias. Si un equipo ha llegado a la fase del “performing” no significa que a partir de ahora todo marcha por si solo. El reloj de desarrollo del equipo tiene la tendencia de retroceder si no le damos cuerda al reloj de manera consciente, una y otra vez.

Por ende, también es importante de continuar evolucionando durante la fase del “performing”, de fomentar activamente el intercambio entre los miembros del equipo y una y otra vez hacer una parada evaluativa intermedia.



3° Reflexión de participantes sobre la ubicación actual

Ahora vamos a visibilizar las fases del desarrollo de equipos. Primero va a tener la oportunidad de pensar qué hora es en su equipo de trabajo.

Por favor, reflexione brevemente, observe una vez más las diferentes fases con sus particularidades y anote en una tarjeta "la hora" actual de su equipo.

A continuación le presenta a un socio de aprendizaje de su elección la hora por la que se decidió y justifique la decisión por esta hora.

Ahora intercambia los roles con su pareja de aprendizaje y ahora él o ella le presenta su hora con la justificación.

4° Identificación de medidas concretas y comportamientos útiles

Como siguiente paso, ambos socios de aprendizaje piensan qué medidas concretas le harían bien a sus equipos respectivos en la fase actual y qué comportamientos serían propicios.

La facilitadora les solicita de anotar al menos una medida concreta o comportamiento en tarjetas separadas y de colocarlas sobre la imagen de su equipo (si la han elaborado anteriormente).

Para ello, la pareja de aprendizaje tiene 30 minutos.

La facilitadora acompaña a los equipos de manera activa y debe prestar especial atención a que en el caso de las medidas concretas realmente sean medidas y no objetivos abstractos.

- Un objetivo abstracto es, por ejemplo: "Mejorar el ambiente en el equipo a través de eventos".
- Una medida concreta sería: "Organizar mensualmente un almuerzo conjunto."



5° Socialización y/o re-alimentación en plenaria

La facilitadora solicita a las parejas de aprendizaje de presentar brevemente los resultados de su trabajo, es decir, la hora actual de su equipo y las medidas concretas derivadas de ello.

Lo podemos hacer directamente con las imágenes de equipo, así tenemos a mano la información y los trasfondos respectivos.

Por favor, escuchen atentamente y reflexionen si pueden imaginarse la utilidad de las ideas propuestas basada en la información disponible sobre el equipo respectivo. Si algo no les queda claro, por favor, pregunten inmediatamente al integrante de equipo respectivo.

La facilitadora orienta el tiempo disponible: 2 minutos por imagen de equipo.

A través del intercambio, las y los participantes pueden profundizar aún más el insumo técnico y concretizar las situaciones de equipo correspondientes. Pueden aprender mucho a través de la comparación con otros equipos.

El intercambio abierto fortalece la confianza con otros equipos. La ronda en plenaria fomenta además el compromiso de poner en práctica las medidas presentadas.

Recomendación para profundizar

La facilitadora puede preguntar a las y los participantes del taller en qué fase se encuentra ahora el grupo, es decir, qué hora es en el equipo del taller. Idóneamente reparte tarjetas y pide a las y los participantes de escribir de manera oculta la hora que les parece la correcta. Después presentan brevemente la hora. Generalmente se mencionan tiempos muy diferentes en el reloj del equipo.

La facilitadora puede preguntar ahora por los motivos de haberse decidido por una u otra hora. Aquí generalmente surge una discusión bien animada sobre el modelo del “reloj de desarrollo del equipo”.

A lo largo del taller, la facilitadora siempre puede preguntar en momentos oportunos por la hora en el “reloj de desarrollo del equipo”, por la fase en que se encuentra el equipo ahora y si el reloj va adelantándose a través de los ejercicios.

El tiempo normalmente va avanzando hacia las 12 del mediodía y las y los participantes viven el reloj del equipo directamente con su propio desarrollo como equipo del taller.



Fuentes de sabiduría

Fuentes

- 📖 Heckner, Kathrin; Keller, Evelyne.
Teamtrainings erfolgreich leiten.
Fahrplan für ein dreitägiges Seminar zur Teamentwicklung
und Teamführung.
ManagerSeminare Verlags Gmbh
Bonn, 3. Auflage 2013.

Bibliografía para profundizar

- 📖 Tuckman, Bruce.
Development Sequence in Small Groups.
Psychological Bulletin, Volume 63, Issue 6, 1965, 384-399.

Elaboración

Elaboración y/o adaptación:	Rita Muckenhirn
Diseño y diagramación:	Idem.
Fotografía:	Idem. Tomadas en el proceso de teambuilding de VECOMA, Abril 2017.
Fecha de la primera edición:	22 Abril 2017
Fecha de la segunda edición:	10 Julio 2021

Cooperación

La primera edición de esta herramienta fue auspiciada por
Cáritas Suiza.

La segunda edición en español fue elaborada en el marco del
taller interno "Desarrollo Organizacional para co-partes" facilitado
para terre des hommes Alemania.

Para contactarnos

Rita Muckenhirn

Directora de Systways

Facilitadora en Desarrollo Sostenible y Transformación de Conflictos

Móvil +49 162 159 0092

Email rita.muckenhirn64@gmail.com

Skype [rita.muckenhirn](https://www.skype.com/en/contacts/rita.muckenhirn)

www.systways.com

www.systways.academy



¿Qué es la Caja de Herramientas Sistémicas?

Estimada lectora, estimado lector:

Esta herramienta metodológica forma parte de la **Caja de Herramientas Sistémicas** con el objetivo de “tropicalizar”, sistematizar y difundir el enfoque sistémico en nuestros diferentes contextos locales y globales de manera interactiva.

Al utilizar esta herramienta, queremos pedirle que:

- su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales,
- siempre citen las fuentes,
- nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición o simplemente, saber en qué les ayudó su lectura y/o uso.

Gracias