

EL DESARROLLO DE LOS GRUPOS DESDE UN PUNTO DE VISTA SITUACIONAL

Como sabemos, en esta vida “nada es para siempre”, cuando creemos que hemos llegado... la situación cambia y con esto los parámetros a usar pasan a ser otros y las variables toman otros valores. Dicho de otra manera, el piso se nos mueve. A veces para bien, otras no tanto.

Dado que la vida está compuesta de una secuencia interminable de cambios, toda persona se verá afectado por cambios en su entorno o situación, de hecho existen corrientes que hablan de que una de las grandes fortalezas de la raza humana es la que le permite adaptarse a los permanentes cambios a los que se ve sometida. Si tomamos la vida de cualquiera de nosotros, veremos que nuestro desarrollo como personas ha sido el resultado de una secuencia de cambios a nuestro alrededor, a los que no adaptamos y de los cuales aprendimos, construimos nuevas relaciones con viejos conocimientos, los unimos y relacionamos con nuevos conocimientos y así siguiendo.

Los grupos están compuestos por personas... De esta manera, los grupos no están exentos de sufrir los efectos de los cambios en las situaciones en las que se mueven y se desarrollan. Algunos cambios se producen en su entorno, otros en la tarea, otros en sus miembros como individuos, otros tantos en su conformación.

Trataremos de analizar, en este documento, la dinámica de los grupos ante diferentes situaciones a lo largo de su desarrollo. Por supuesto que no podremos cubrir todas las posibilidades, pues esto ya no sería un “documento” sin más bien se transformaría en un tratado de varios volúmenes y aún así incompleto. Solo trataremos de tomar algunos casos paradigmáticos y que son motivo de consulta en forma reiterada en los módulos en que esta temática es tocada.

MODELO DE DESARROLLO GRUPAL

Antes de comenzar haremos un racconto, a modo de repaso, de las etapas que los grupos recorren de acuerdo al Modelo de Desarrollo Grupal ¹ más reconocido mundialmente y que ha dado base para otros tantos modelos basados en éste.

Este modelo, presenta cuatro momentos a los que se los nombra como:

- **FORMACIÓN**
- **TORMENTA**
- **NORMATIVIDAD**
- **EJECUCIÓN**

CARÁCTERÍSTICAS DE CADA MOMENTO

FORMACIÓN

- Los miembros se “juntan” como grupo
- Es un periodo de prueba y orientación
- Incertidumbre, escasez de compromiso
- Comportamientos cautelosos, vergüenza, comunicación “política”, escasez de iniciativa
- Búsqueda de liderazgo
- Los extrovertidos pueden asumir el liderazgo

Analicemos la primer etapa, a la que llamaremos Formación. En esta etapa es cuando los miembros se encuentran, cuando se conocen. Pero esto no ocurre instantáneamente, esto es un proceso. Este proceso se caracteriza por un gran consumo de energías dedicado, por parte de los nuevos miembros del grupo, a conocer y esto no se refiere solamente a los demás miembros, sino también al lugar, la

¹ TUCKMAN B (1965) "Developmental Sequence in Small Groups" Psychological Bulletin 63 pp 384-399

tarea, quién manda y algo que a veces no es tan obvio, como saber si seremos capaces de trabajar con los demás.

Es en esta etapa en que prácticamente todas las energías de los miembros están volcadas a los aspectos de ubicación tanto respecto de ellos mismos como de los demás. Es el momento en que nadie tomará la iniciativa para realizar una tarea pues todos temen ser juzgados desfavorablemente por los demás, por un lado y por la inseguridad que proviene del desconocimiento de la tarea que debe ser realizada. Por lo general, en esta etapa cualquier producción, mas allá de ser magra, es precedida por una gran cantidad de interacciones enfocadas a colocar escudos y a tratar de saber quienes son los demás, a medirse. Una de las cosas que facilitan esta etapa es la asignación de consignas muy claras en su definición y muy simples en su ejecución. Esto permitirá al grupo poder dedicar tiempo a la tarea de conocerse sin dejar de cumplir las consignas, lo que además le dará una sensación de logro que facilitará la interacción de los miembros

TORMENTA

- Los miembros se vuelven proactivos
- Surgen los roles, las expectativas y las responsabilidades en la tarea
- Afloran los conflictos o tironeos y la competencia
- Se disputa la ubicación en el grupo
- Roles de tarea y roles de comportamiento

Esta segunda etapa es el resultado, como era de esperar, de lo ocurrido en la primera. Si en la primera etapa hemos hecho lo imposible por conocer a los demás, obviamente lo hemos logrado y por lo tanto aparecen las diferencias que tenemos con cada uno. Lo cual, no solo es natural sino que es parte de la maravilla llamada criatura humana, pero que no necesariamente lo que conocemos tiene por que agradarnos o agradar a otros. Con esto queremos decir que cosas tan simples como aquel que habla por demás o aquel que se queda dormido en las reuniones o aquel que llega tarde a las citas, o cosas tan complejas como aquellas personas que exigen todo de los demás sin portar lo suyo, o aquellas personas que buscan continuamente ser protegidas. Estas características y muchas otras saltan a la vista y provocan la reacción de los diferentes implicados. Este tipo de reacciones son saludables en la medida en que los miembros del grupo sean capaces de manejarlas adecuadamente con respeto y caridad. Si no aparecieran en este momento aparecerían más tarde y, sea como sea, siempre producirán malestar entre los miembros y provocaran una baja productividad de los miembros. Este es el tiempo de dar oportunidad a todos los miembros de mostrar sus capacidades mas allá de sus defectos, para permitir al grupo valorizar adecuadamente a sus miembros dejando que resuelvan ellos mismos sus propios problemas. ¡Ojo!, a veces lleva tiempo, pero vale la pena la inversión.

La importancia de esta etapa

Lo más importante dentro del modelo es el reconocimiento de la etapa de Tormenta.

- No siempre es obvia, pero ocurre en todos los grupos
- Es inevitable y no puede tratarse como si no existiera

Si se ignora, volverá aparecer reiteradamente hasta que se la trate. Mientras no se lo haga, persistirá y puede transformarse en algo crónico para el grupo y no lo dejará avanzar hacia etapas posteriores.

NORMATIVIDAD

- Se desarrolla el consenso tanto sobre la tarea como sobre expectativas de comportamiento
- Expectativas comunes y asunciones sobre como se deben lograr los objetivos o metas del grupo
- Se comienza a formar acuerdos sobre la identidad del grupo

Veamos la tercera de las etapas, si las cosas fueron como debían en la anterior, las diferencias han sido planteadas, reconocidas y aceptadas, por lo tanto es tiempo de enterarnos de las capacidades de los demás, que conocimientos tienen, que cosas les gustan, como piensan sobre determinados temas, etc. Es el tiempo de pasarnos información sobre la tarea, es el momento en el que cada uno empieza a confiar en si mismo y a hacerse cargo de la tarea que le corresponde. Va llegando el tiempo de producir. Empieza a terminar de definirse quién es quién. Este es el momento de dar al grupo asignaciones más complejas que permitan a sus miembros reafirmar la confianza en si mismos y

empezar a confiar en los demás. ¡Cuidado! Las asignaciones no deben ser tan complejas que los obliguen a fallar. Deben ser adecuadas a la situación.

EJECUCIÓN

- El grupo se orienta hacia la tarea
- Han aprendido como coordinar sus esfuerzos
- Han aprendido a resolver sus conflictos
- Existe balance entre la tarea y las relaciones

Si señor! Todo llega y la madurez también, después de haber pasado por las etapas anteriores el grupo se porta como tal y el intercambio da sus frutos, la confianza plena aparece y como todos sabemos la confianza es una de las principales causas de la creatividad. Además ya sabemos de lo que son capaces todos los miembros del grupo y esto nos permite aprovechar al máximo los recursos con que contamos. Llegamos al máximo estado de madurez, la INTERDEPENDENCIA. Este es el momento en que, de aquellos que han estado luchando por el liderazgo, el grupo elige definitivamente a aquel que lo guiará y ayudará a continuar el crecimiento; normalmente es aquel que más lo ha ayudado a desarrollarse. Es el momento en que la sinergia comienza a potenciar la producción del grupo. Este es el momento de dejar al grupo que trabaje, le podemos dar cualquier desafío que de una manera u otra lo resolverá.

ALGUNOS AUTORES INCLUYEN UN QUINTO MOMENTO

Dice el saber popular que "no hay mal que dure cien años ni hombre que los aguante" con esto queremos decir que todo lo que comienza debe terminar y no hay grupo que dure por siempre. En algún momento, estaremos ante la muerte del grupo como tal pero seguramente también estaremos ante el nacimiento de nuevos grupos que tendrán como miembros a los integrantes del grupo actual. Si el grupo llegó al máximo grado de madurez estaremos seguros que los criterios nacidos en el grupo serán trasladados a los nuevos grupos. Cada uno de los miembros del grupo se transformará en un apóstol de estos criterios.

LA FIGURA COMPLETA

En el siguiente cuadro, exponemos el Modelo completo en sus cuatro momentos y mostrando los comportamientos característicos en diferentes aspectos, como son: la tarea; las relaciones personales; las relaciones persona-grupo y las relaciones de autoridad.

Por supuesto que este es un modelo que intenta hacer una representación de la realidad y como sabemos, todo intento de representar la realidad, siempre es parcial y mucho más cuando de comportamiento humano se trata, aunque en este momento viene a la memoria una frase que alguna vez leímos y que dice algo a sí como "los seres humanos en forma individual son indescifrables, pero cuando se juntan con otros, su comportamiento es casi matemático", seguramente habremos quienes acuerdan con esto y quienes no, pero esa es una discusión aparte.

ETAPAS	FORMACIÓN	TORMENTA	NORMATIVIDAD	EJECUCIÓN
TAREA	ORIENTACIÓN	ORGANIZACIÓN	FLUJO DE DATOS	SOLUCIÓN PROBLEMAS
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encontrarse con otros ➤ Casi sin Producción 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo del conflicto ➤ Poca productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intercambio de Información ➤ Moderada Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta Motivación ➤ Alto Compromiso ➤ Alta Productividad
RELACIONES INTERPERSONALES	DEPENDENCIA	CONFLICTO	COHESIÓN	INTERDEPENDENCIA
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos dependen del grupo ➤ Empieza a surgir el líder 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se expresan las diferencias individuales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se retroalimentan ➤ Comienzan a tolerarse ➤ Mejores relaciones entre unos y otros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se puede trabajar en subgrupos sin perder unidad ➤ Se usan todos los recursos humanos ➤ Preocupación por el otro
RELACIONES PERSONA - GRUPO	INCLUSIÓN (Dentro – Fuera)	CONTROL (Arriba – Abajo)	APERTURA (Cerca – Lejos)	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuanto necesitamos el ser aceptados e incluidos ➤ Orientación a cada individuo ➤ Búsqueda de integración 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expresar el deseo de ser influenciado o controlado ➤ De influenciar o controlar a otros ➤ Búsqueda del poder 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones interpersonales estrechas ➤ Sentirnos parte de la solución de los problemas ➤ Búsqueda de la confianza mutua y la cooperación 	
RELACIONES DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	CONTRA DEPENDENCIA	INDEPENDENCIA	INTERDEPENDENCIA
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se da por sentado que hay un líder que controla 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rechazan al líder ➤ Trabajan solos ➤ Echan al líder, no lo dejan opinar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cada uno se siente responsable y confiable para hacer la tarea 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cada uno siente al otro como útil y confiable ➤ Líder revalorizado
	CONTRA INDEPENDENCIA			

Si bien, es experiencia de varios que este modelo se acerca mucho a la realidad, no es menos cierto que el desarrollo y el comportamiento de los grupos puede ser afectado por circunstancias de todo tipo.

Todo pareciera indicar que los momentos se suceden uno tras otros. ¡ESTO NO ES ASÍ!

En el próximo gráfico, trataremos de mostrar algunas de las circunstancias por las que esta secuencia puede alterarse haciendo que los grupos pasen de un estado a otro, aún cuando hayan llegado a su punto de máxima madurez.



Como hemos visto en los párrafos anteriores, el esquema natural del desarrollo de los grupos se mueve, en el gráfico anterior en el sentido de las agujas del reloj.

El diagrama muestra este proceso, no como una secuencia lineal, sino como un ciclo luego de la formación.

Ahora bien, como vemos en el gráfico, existen circunstancias por las cuales un grupo puede retroceder a etapas superadas. Pero como vemos también, estos retrocesos no se producen saltando etapas sino que lo hacen en forma gradual a etapas anteriores.

Veamos solo algunos ejemplos en los que un grupo puede tener retrocesos:

Grupos Abiertos, en particular (definidos como aquellos grupos en los que los miembros entran y salen a todo lo largo de la vida del grupo) pueden colocar al grupo nuevamente en Formación, particularmente si el grupo es pequeño y los reemplazos sustanciales.

EL INGRESO DE UN NUEVO MIEMBRO

Fuera del caso particular expresado en el párrafo anterior, cuando se produce la incorporación de un nuevo miembro, debemos tener en cuenta dos enfoques: desde el nuevo miembro y desde el grupo

DESDE EL NUEVO MIEMBRO

El nuevo miembro sufre las mismas circunstancias por las que pasaron el resto de los miembros en oportunidad de la formación del grupo (las que pueden revisarse en el esquema del modelo en la página anterior. Sin duda, los efectos se verán aumentados o disminuidos de acuerdo a la etapa en que se encuentre el grupo como tal.

Si el grupo se encuentra en Tormenta, la incorporación no hará más que profundizar esta situación. Por otro lado, si el grupo se encuentra en Normatividad, es altamente probable que el grupo retroceda a la etapa de Tormenta en razón de la situación de conflicto generada por la presencia del nuevo miembro.

Si el grupo se encuentra en ejecución plenamente, la madurez del grupo ayudará a superar las diferencias producidas por la incorporación y solo volverá a Normatividad.

DESDE EL GRUPO

Cada grupo, como parte del proceso de desarrollo, establece normas y asigna roles, tanto para la tarea como para el "mantenimiento del grupo". La incorporación de un nuevo miembro obliga al grupo a consensuar las normas con el nuevo miembro y a reajustar los roles para permitir al nuevo miembro su inserción en el grupo. Obviamente esto puede parecer muy fácil para un grupo en ejecución, pero aunque lo parezca, no lo es y siempre representará un desafío para el grupo.

CAMBIOS EN LA TAREA O LOS OBJETIVOS

Otra causa de movimientos en la madurez del grupo pueden ser cambios profundos en la tarea que el grupo realiza. Los miembros del grupo deberán ajustarse a las novedades y esto, sin duda, les producirá inseguridades que podrían hacer aflorar diferencias no detectadas en la etapa de formación-tormenta y de esta manera llevar a la grupo a la etapa de Tormenta.

Además, los cambios en la tarea, pueden afectar suficientemente al grupo como para requerir una nueva asignación de roles y esto seguramente repercutirá en las relaciones.

Si el grupo se encuentra en Ejecución, probablemente le resultará más fácil acomodarse. Pero que le resulte más fácil, no quiere decir que no sufra las consecuencias.

CAMBIOS EN EL ENTORNO

Imagínese como se sentiría si le retiran los fondos que disponía o si la situación política que lo rodea cambia sustancialmente o si algunos miembros del grupo pierden su trabajo.

Podríamos hacer una lista muy larga de condiciones externas que cambian, pero estamos seguro de que usted puede imaginarse muchos.

Cuanto más maduro esté el grupo, más fácil le será ajustarse y superar la situación, pero no podrá disimularla. Habrá que reajustar roles, reasignar tareas, se intercambiarán nuevas informaciones que hasta ese momento no habían sido relevantes y podrían aparecer diferencias no conocidas.

EN RESUMEN

Todo grupo debe estar preparado para afrontar los cambios que seguramente se producirán y sacar el mejor provecho de esta situación, después de todo dicen que "lo que no mata... fortalece"