

CAPÍTULO 5

Fases en el desarrollo del grupo



Coordinación de grupos

**INSTITUTO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN
DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA**

Fases en el desarrollo del grupo

CAPÍTULO 5

TEMAS Y SUBTEMAS:

5.1 Etapas de desarrollo del grupo

5.1.1 Modelo de cinco etapas de Robbins

5.1.2 Modelo de las cinco fases de Napier

5.1.3 Modelo del punto de equilibrio de Collins

5.1.4 Consideración en torno a los modelos

5.2 Perfiles de grupos eficaces

OBJETIVOS:

Al finalizar el capítulo, el participante será capaz de:

- ☐ Identificar las distintas etapas de desarrollo de un grupo de clase
- ☐ Describir los elementos que conforman el clima de trabajo bajo el cual se desarrollan los grupos de clase.
- ☐ Conocer tres modelos explicativos de las etapas de desarrollo de los grupos
- ☐ Analizar los elementos que caracterizan al grupo eficaz

CONCEPTOS CLAVE:

- | | |
|-----------------|-----------------|
| ◆ Formación | ◆ Turbulencia |
| ◆ Normalización | ◆ Ejecución |
| ◆ Permanencia | ◆ Incertidumbre |
| ◆ Identidad | ◆ Comunicación |
| ◆ Confrontación | ◆ Reevaluación |
| ◆ Compromiso | ◆ Armonía |
| ◆ Tarea | ◆ Grupo eficaz |
| ◆ Fase | ◆ Etapa |

ORGANIZADOR AVANZADO

Para poder analizar la manera como evoluciona un grupo, es necesario conocer su estructura, tema que se abordó en la segunda unidad.

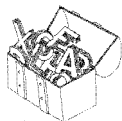
También requerimos recordar el concepto de ECRO de Pichon-Rivière, que el intercambio que se logra entre el individuo y el grupo puede clarificarnos el dinamismo en que éste último se sumerge y que nos permite estudiarlo por medio de modelos teóricos como los de fases de desarrollo.

La conformación de un grupo atraviesa por distintas fases que muestran el largo recorrido necesario para llegar hasta la etapa de madurez, en la cual surge lo que se denomina un grupo eficiente. Lo mismo sucede en el ámbito escolar con los grupos que se desarrollan mediante un proceso educativo no tradicional cuyo perfil muestra fases o etapas que evolucionan a una forma de participación menos dependiente, más madura y creativa, gracias a la intervención del coordinador.

Debido a la importancia que tiene el estudio de la evolución de un grupo escolar, este capítulo se dedica a revisar lo que acontece en las diversas fases que recorre un grupo escolar hasta alcanzar su fortalecimiento o permanencia más estable; para ello, se presta atención a tres modelos utilizados en la descripción del desarrollo de los grupos. También se analiza lo que es un grupo eficiente (estado de madurez), cuyas características son las idóneas para realizar un verdadero aprendizaje sustentado en el trabajo y la reflexión del educando.

5.1 ETAPAS DE DESARROLLO DEL GRUPO

La psicología social es la ciencia de las interacciones orientadas hacia un cambio social planificado. Se particulariza fundamentalmente por ser operativa e instrumental, poseer las características de una interciencia cuyo campo es abordado interdisciplinariamente, y porque deriva a una multiplicidad de técnicas que utiliza.



El **modelo teórico** es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real.

Como ciencia su herramienta principal es la teoría y ésta precede a la observación.

Así, se cumple con un ciclo en el cual las observaciones y los experimentos se efectúan para comprobar o aclarar alguna teoría. Algo importante de mencionar es que sólo se necesita registrar las observaciones que se consideran relevantes para esa tarea, por lo que una forma de guiar la observación es el uso de modelos.

El modelo teórico es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real.

Todos los modelos poseen tres elementos comunes: objetivo, variables y relaciones.

El objetivo es el que determina lo que queremos que el modelo haga.

Las variables son las características generales que pueden medirse y que cambian en amplitud, en intensidad o en ambas cosas.

Las relaciones son las que nos indican cuáles son los nexos existentes entre las variables del modelo.

Estos elementos derivan en el entendimiento de los modelos teóricos, como objetos del conocimiento que permiten comprender, explicar y reorientar un fenómeno de la realidad.

En esta ocasión, el fenómeno que nos interesa es el grupo.

Como hemos revisado en los capítulos anteriores, el grupo es un fenómeno complejo que requiere una guía para ser estudiado. Los modelos que aquí estudiaremos son propuestas que, por sus características, pueden explicar el cómo y el por qué de la situación y dinámica grupal.

También es importante considerar que cada grupo, como cada individuo, tiene sus particularidades; es único, por lo que debe ser entendido en términos de sus expectativas y en función de cómo y por qué ocurren los cambios relativos a su desarrollo. Para una comprensión adecuada sobre el grupo se requiere, además, captar las sutiles variaciones de tiempo y de lugar, así como reconocer la naturaleza de los factores participantes y de la manera como éstos contribuyen a la singularidad del organismo individual.

Así como el ser humano evoluciona a través de distintas etapas de desarrollo, la formación y operación de los grupos requiere de un determinado tiempo, en el cual se pueden identificar una serie de etapas.

Algunas veces se supone que si el grupo llega hasta la máxima etapa que plantea el modelo esto garantiza que es un grupo eficaz. Pese a que esta suposición puede ser verdadera en general, lo que hace eficiente a un grupo constituye una cuestión compleja. En algunas condiciones, los altos niveles de conflicto propician un excelente desempeño del grupo. En consecuencia, cabe esperar situaciones donde los grupos que están en etapas iniciales o intermedias dan mejores resultados que los que se encuentran en la etapa terminal. De manera análoga, el movimiento por las etapas no siempre es evidente. Algunas veces, coexisten varias de ellas al mismo tiempo, como cuando los grupos se encuentran simultáneamente en la de conflicto



El modelo teórico nos permite contestar a las preguntas:
¿Qué es lo que voy a observar del fenómeno grupal?
¿Qué características presenta?
¿Cómo se relacionan estas características?



Etapas. Conjunto de manifestaciones de un grupo de duración variable que caracterizan un momento de su desarrollo. Se distinguen por abarcar al grupo en su conjunto y se diferencian de las manifestaciones de otras etapas.



¿Conocer un modelo que explique las etapas de desarrollo de un grupo, proporciona la guía que requiere el docente para analizar la evolución de su grupo de clase?

El Modelo de Robbins es adecuado para analizar a un grupo desde el punto de vista de la estructura y la tarea

La **primera etapa** en el desarrollo del grupo es la de **Formación**, y se caracteriza por un alto grado de incertidumbre entre los miembros del grupo.

y en la de realización. Incluso algunas veces se dan regresiones a etapas precedentes. Por tanto, es erróneo suponer que este proceso evolutivo es observado con exactitud por todos los grupos o que la última etapa es la más adecuada. Conviene mejor considerar los modelos teóricos como un marco de referencia. El modelo sólo nos recuerda que los grupos son entidades dinámicas y que pueden ayudarnos a entender mejor los problemas y cuestiones que suelen aparecer durante la vida de un grupo.

En este capítulo se analizarán en especial tres propuestas: **el modelo de cinco etapas** de Robbins, **el de punto de equilibrio** de Collins y algunos datos de una propuesta similar a la primera, denominada **de cinco fases**, de Napier y otros.

5.1.1 MODELO DE CINCO ETAPAS DE ROBBINS

Desde la mitad de los años sesenta, de acuerdo con el planteamiento del teórico organizacional norteamericano Stephen P. Robbins (1992), se ha pensado que los grupos pasan por una secuencia establecida que consta de **cinco etapas**, y que han sido denominadas: de **Formación**, **Turbulencia**, **Normalización**, **Ejecución** y **Permanencia**.

Estas etapas están identificadas de acuerdo a la **conformación de la estructura** del grupo, así como a la **efectividad** que presentan los miembros de éste **ante la tarea**.

1. Formación

La **primera** etapa, de **formación**, se caracteriza por un alto grado de incertidumbre acerca de los propósitos del grupo, de su estructura y liderazgo. Los miembros están midiendo el terreno para determinar qué tipos de comportamiento son aceptables.

En esta etapa, los miembros de un grupo escolar tratan de buscar un lugar seguro entre sus condiscípulos. Cada uno se muestra reticente y temeroso de proyectar una imagen que parezca pobre y está ansioso ante un posible rechazo.

Esa situación hace que las primeras semanas de vida de una clase resulten críticas en el sentido de que cada miembro del grupo debe determinar en dónde se ubica en relación con los otros.



En esta etapa inicial y de arranque del grupo escolar, ¿Qué parámetros sirven para determinar en los individuos rasgos como la flexibilidad, la sinceridad, la aceptación y el espíritu de colaboración?

Éstos son momentos también en que los miembros del grupo generalmente suelen ofrecer su mejor conducta y proyectan imágenes ideales hacia los otros, y el trabajo académico se realiza con cuidado y fluidez. Otro fin que se persigue en esta etapa inicial es poner a prueba las reacciones de los otros. Se trata de ver qué conductas serán aceptadas, qué miembros son los que pueden ser considerados como flexibles y quiénes serán los que asuman actitudes de rechazo o de apoyo, entre otras.

Esta situación en el interior del grupo escolar se presenta, por ejemplo, al inicio de un curso. Sucede cuando se ingresa en una escuela o universidad. Al principio, el contacto entre los miembros

es muy incipiente; no se sabe exactamente con quiénes se tendrá mayor afinidad. Los miembros del grupo están apenas explorando y empezando a conocer, mediante observación, a sus compañeros.

Aquí el papel del facilitador es muy importante, dado que desde la primera sesión debe hacer énfasis, entre los miembros del grupo, sobre la importancia que tienen las actividades grupales, sobre la necesidad de aprender a trabajar en equipos, de entender el espíritu de cooperación y de trabajar en pro de un objetivo común. Todas las dinámicas de integración que pueda implementar el docente durante esta etapa serán bienvenidas.

Esta etapa se completa cuando los miembros comienzan a pensar entre ellos mismos como grupo.

Con la marcha del grupo se llega a la **segunda** etapa, denominada de **Turbulencia** y en la cual se manifiestan las primeras diferencias en el interior del grupo. Los miembros comienzan a adaptarse a la existencia de grupo y a convivir en él, pero se presenta una resistencia a que predomine lo que el grupo trata de imponer sobre la individualidad. Es posible también que aquí se presente un conflicto con quien desempeña funciones directivas en el grupo. Se considera que esa etapa se ha superado cuando se establece la jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

Sobre la marcha de un curso escolar, con la participación que va propiciando el facilitador ante un proceso de enseñanza-aprendizaje en el cual se manifiesta la opinión y confrontación de ideas de los participantes, tendrán puntos de vista distintos que en determinados momentos tenderán a mostrar fuertes diferencias entre los participantes. Las diversas opiniones tienen su origen en la percepción que cada miembro tiene sobre las cosas, en su formación y en su cultura. La mayor participación o liderazgo que muestren algunos educandos en algunos casos puede no ser bien vista o aceptada por algunos inconformes, al igual que sus opiniones. Aquí nuevamente será importante la habilidad y experiencia del facilitador para dirimir las diferencias, integrar al grupo y hacer que se reconozcan las aportaciones, y será él, además del coordinador, el líder principal del grupo escolar.

Durante esta etapa es muy importante que el docente establezca conductas empáticas y que, a su vez, implemente algunos ejercicios de atención, respeto y escucha por los otros compañeros. Esto lo puede implementar con condicionamientos tan básicos como el levantar la mano para pedir la palabra y no hablar cuando otro esté participando. También es importante que observe las interacciones que se van dando espontáneamente entre los diversos equipos de trabajo, pues en ellos se puede cimentar el trabajo futuro, así como estar pendiente de los pequeños conflictos que empiecen a generarse.

En la **tercera** etapa, que es la de **Normalización**, se propician las condiciones para un acercamiento entre los miembros del grupo y el desarrollo de las relaciones; el grupo comienza a tener **cohesión**.

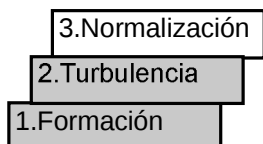
2.Turbulencia

1.Formación

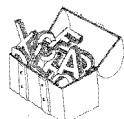


En relación con los temas que en general se abordan en clase, ¿podría mencionar dos de los que presentan mayor polémica o incluso conflictos?

¿Qué elementos o habilidades deberá poseer y utilizar un coordinador para que en la etapa de Turbulencia no se polaricen los distintos puntos de vista o para que no se estanque el avance del grupo?



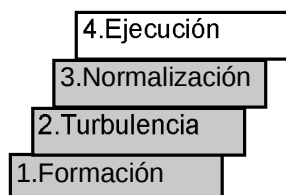
En el caso del grupo escolar, es en el salón de clases donde se manifiestan los sentimientos de los miembros y la cohesión se obtiene al hacer una suma de todos ellos. Se da ahora un fuerte sentido de **identidad y camaradería** de grupo. Esta etapa de establecimiento de normas concluye cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un establecimiento común de **expectativas**, de lo que se define como el modelo correcto de comportamiento de cada uno de los miembros.



Identidad: Conjunto de circunstancias que unen a una persona con las demás al confluir los mismos intereses.

Bajo estas condiciones, el grupo escolar cuenta con una sólida conducción de objetivos que hacen que los estudiantes estén satisfechos y sepan lo que se espera de ellos, además de que están comprometidos y cercanos a sus compañeros en la consecución de metas educativas. Se sienten más gratificados que los estudiantes de aulas desorganizadas y divididas.

Durante esta etapa el docente puede hacer uso de dinámicas innovadoras en las que puede establecer incluso ejercicios vivenciales que pueden fortalecer la unidad grupal. También se puede contar con más apoyo por parte del jefe de grupo ya que su autoridad deja de cuestionarse y se reconoce su función de intermediario y solucionador.



La **cuarta** etapa es la de **Ejecución**. La estructura del grupo que se determinó hasta este punto es completamente **funcional** y aceptada. Se ha llegado ya a un tiempo en el cual se obtienen resultados, donde el grupo ha logrado integrarse y, al superar las fases anteriores, observa el producto del trabajo colectivo. Los objetivos que se plantearon se han alcanzado. La energía del grupo se ha desplazado de la obtención hacia el conocer y el entender, así como a determinar lo que cada miembro debe ejecutar como tarea. En el interior del grupo escolar, la cohesión entre los miembros ha permitido que los esfuerzos emprendidos para conseguir objetivos comunes se vean cristalizados.

Para muchos grupos de trabajo, debido a que tienen objetivos comunes definidos y que cumplen un ciclo al realizarlos, la etapa de **Ejecución** constituye la última en su desarrollo. Sin embargo, hay un número importante de grupos que debido a las tareas que desempeñan o por los objetivos que persiguen, se pueden mantener funcionando por largo tiempo, es decir para ellos existe aún una etapa de **Permanencia**.



¿Qué resultados concretos o indicadores dan cuenta de que un grupo se encuentra ya en la etapa de ejecución?

Aún cuando el grupo se constituyó en torno a objetivos comunes que ya se cumplieron, puede seguir como tal buscando satisfacer nuevos alcances planteados sobre la marcha o en la etapa de **Ejecución**.

También es durante esta etapa donde es evidente la característica de crecimiento del grupo, ya que si existieran algunos miembros que estuvieran dudosos acerca de las bondades del grupo, el propio ritmo de avance los atrae y hace que se superen, aunque en algunas ocasiones también puede promover que algún elemento no grato decida abandonarlo.

En el propio ámbito educativo un grupo puede llegar a la fase de **Ejecución** en el momento que concluye el semestre o el año escolar, y, a partir de ahí, los miembros se insertarán en otros ámbitos escolares o profesionales, o bien, puede seguir en la **Permanencia** por un tiempo si continúan estudiando.

La etapa de **Permanencia** tiene mayor aplicación en grupos que operan en otros ámbitos, como el laboral, en donde los objetivos son de más largo alcance y un grupo que ha madurado se puede mantener como tal por más largo tiempo.

En los grupos de clase es frecuente encontrar algunos subgrupos que llegan a esta etapa cuando, por ejemplo, buscan reinscribirse juntos, realizan la tesis de forma colectiva o incluso ponen un negocio en sociedad.

Por otro lado, es importante señalar que a partir de que se perciben a fondo los cambios o avances que se van presentando en el grupo escolar y se van generando preguntas con relación a ellos, el conductor o facilitador estará en mejores posibilidades para responder de manera eficaz a las inquietudes que presenten los miembros del grupo.

Un ejemplo de cómo percibir estas etapas en el grupo escolar puede ayudar a una mejor comprensión.

Imaginemos, por ejemplo, que es el inicio del año escolar o del semestre en la escuela o universidad. La etapa previa a la conformación del grupo se da cuando los estudiantes van a solicitar información sobre las fechas de inscripción o reinscripción; aunque no se tiene del todo claro, ya está manifiesta la idea de integrarse a un grupo; se sabe con anticipación, que la escuela implica convivir dentro de una colectividad. Después del registro en la universidad, es necesario presentarse en cada una de las asignaturas que se han de cursar. En cualquiera de ellas el educando formará parte de un grupo escolar. Considerando aquella materia que es impartida por medio del facilitador, nos encontramos ya en la etapa de **Formación**.

Tras esa fase inicial donde hubo un primer contacto y de algunos días después, los integrantes del grupo se conocen un poco más, precisamente por la interacción que se da; en determinados momentos se expresan diferencias. Así también, al revisar el programa de la materia se estudian autores con puntos de vista distintos, y eso permite organizar una discusión sobre las posturas en relación con un fenómeno en particular. Estamos ya en la fase de **Turbulencia**; se manifiestan esfuerzos por poseer el liderazgo en el grupo, y por imponer los propios puntos de vista; las opiniones pueden polarizarse y defenderse fuertemente.

Después de varias sesiones en las que tienen lugar puntos de vista diversos, comienzan a haber coincidencias, confluencia entre las opiniones y las aguas empiezan a tomar su cauce; el papel del coordinador influye para integrar a los participantes.



¿Qué elementos pueden servir para buscar que un grupo que ha llegado hasta la Permanencia se mantenga en esta etapa?

¿Qué experiencias de grupo conoce usted en esa situación?

Ante la evolución que va teniendo el grupo como tal, el coordinador deberá poseer la habilidad suficiente para detectar las necesidades de los integrantes y saber darles respuesta.

Identifica las etapas del modelo de Robbins:

Primero se seleccionan los miembros del grupo y luego se reúnen por primera vez. Hay una etapa de "exploración" para averiguar lo que el grupo va a hacer y cómo lo hará. Viene después una lucha por el control: ¿quién nos va a guiar? Una vez resuelto esto y aceptada una jerarquía, el grupo pasa a identificar las actividades específicas que es preciso efectuar, quién realizará una u otra tarea y las fechas en que las partes de los trabajos han de estar terminadas. Se publican las calificaciones y termina el semestre escolar.



El que un grupo se mantenga en la etapa de permanencia, ¿implica necesariamente que es un grupo eficaz, de éxito?

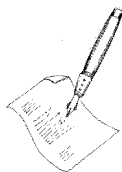
Cuando han coincidido puntos de vista y acuerdos sobre la marcha del grupo y sobre las tareas por realizar, es decir, cuando se logra estar de acuerdo, se establecen determinadas normas (etapa de **Normalización**) que los miembros del grupo escolar deberán respetar; se explicitan claramente tanto las reglas como las responsabilidades. Eso permite tener definido un parámetro de comportamiento y participación de los miembros del grupo.

Luego del establecimiento de normas, se precisan las funciones y responsabilidades, las tareas y los objetivos comunes. Con la realización de las tareas establecidas y el alcance de los objetivos planteados, el grupo ha pasado ya a la etapa de **Ejecución**, en donde se efectúan las tareas y acciones planeadas. Por ejemplo, se planeó visitar una escuela o comunidad para confrontar lo visto en el aula con la realidad; se contempló avanzar cierto porcentaje del programa del curso para discutir en torno a algún tema que interese al grupo, etcétera.

La quinta etapa, de **Permanencia** en el grupo, puede observarse cuando éste ha logrado consolidarse en su organización, cuando los educandos están funcionando como un grupo de "éxito" y, además, existe una comunicación entre los miembros del grupo y entre el coordinador. El grupo habrá logrado un grado de madurez. Esta etapa, sin embargo, puede resultar muy corta, ya que al ver cumplidos sus objetivos los miembros del grupo seguramente tendrán un involucramiento en ámbitos escolares o profesionales de distintos lugares.

El Modelo de Cinco Etapas de Robbins es entonces una de las formas propuestas para explicar la manera en que evolucionan los distintos grupos, desde el momento en que éstos se conforman, según el ámbito al que pertenecen (escolar, de trabajo, etcétera;) hasta que se cumplen sus objetivos o se desintegra el mismo.

En cuanto a la duración aproximada de cada una de las etapas, no hay una estimación precisa. De hecho, eso dependerá de las propias condiciones dentro de las cuales se desenvuelve el grupo, puesto que incluso unas etapas serán más largas que otras.



Ejercicio 1

Un grupo de éxito es aquel que ha llegado a una etapa en la cual ha cumplido sus objetivos, donde la cohesión le ha permitido consolidarse, alcanzar la fase de madurez.

1. Explica, ¿en qué consiste la etapa de **Turbulencia** del Modelo de Cinco Etapas de Robbins?

2. Enlista algunos factores que propician y otros que dificultan la etapa de **Permanencia** en el desarrollo de un grupo de clase.

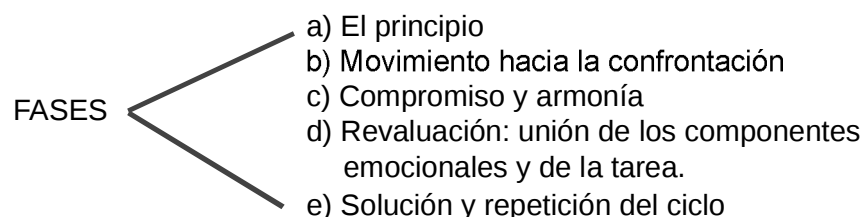
Basándote en el Modelo de Cinco Etapas de Robbins, completa el siguiente cuadro para determinar los fenómenos que explican la evolución de un grupo escolar.

ETAPAS	FENÓMENOS
FORMACIÓN	- Inscripción formal de los alumnos. - Asistencia a clase - Incipiente participación individual - Poca interacción
TURBULENCIA	- La participación en el grupo se generaliza - Confrontaciones fuertes sobre puntos de vista de autores - Comienzan a resaltar los liderazgos en el grupo - Expresión de puntos de vista distintos respecto al líder - Determinación de liderazgos
NORMALIZACIÓN	
EJECUCIÓN	
PERMANENCIA	

5.1.2 Modelo de las cinco fases de Napier

En relación con la forma en que un grupo **evoluciona cognitiva y emocionalmente ante el grupo y sus tareas** existe una propuesta similar a la anterior, en la cual se plantea un desarrollo a través de cinco fases.

Esta teoría de las fases que se suceden en los grupos durante su proceso de integración y maduración ha sido recogida y postulada, con matices, por varios autores. Napier, Rodney y Gershenfeld (1983) las denominan de la siguiente manera:



El modelo de Cinco Fases se integra a partir de las aportaciones de un número importante de estudiosos del trabajo en grupos.



Fases: cambios sucesivos que se presentan en el grupo en determinados periodos de tiempo.

Expectativas: son los objetivos o metas que el grupo espera lograr o conseguir por medio de su participación en la colectividad de la que es miembro.



Percepción

Comprensión y sensibilización para captar e interpretar una situación o sentimiento, y que adquiere formas distintas entre las personas.

a) El principio

Al igual que en el modelo anterior, en este caso se señala que a partir de la conformación de un grupo, al iniciarse el ciclo escolar, semestre, o simplemente las clases de cualquier asignatura, los miembros o estudiantes tienen ya las **expectativas** de lo que ocurrirá en éste, incluso, en ocasiones, aún antes de integrarse en él. Esto puede, por ejemplo, deducirse con la revisión del programa para conocer el contenido de la materia que les interesa cursar en ese grupo; por el currículum del profesor o facilitador, pues da una idea de su capacidad y habilidades para conducir un grupo; por las recomendaciones o comentarios de otros estudiantes que ya cursaron la materia, etcétera. Todo ello contribuye a generar ciertas expectativas sobre lo que sucederá en el grupo, a tener una idea de lo que se podrá aprender.

Al llegar al grupo o integrarse en él, el miembro o estudiante trae consigo, además, experiencias individuales relativas a otros conocimientos adquiridos mediante su participación en otros grupos a los que ha pertenecido a lo largo de su vida, que alguna manera lo hacen tener una determinada **percepción** sobre el trabajo en grupo. Esto facilita que el educando sea capaz de adaptarse al grupo, y que sienta seguridad y confianza ante una situación que de otra manera pudiera parecer desconocida, nueva para él.

Esa misma situación hace que el educando se vea en la necesidad de “actuar”, y trate de ganar cierto grado de control, de seguridad sobre sí mismo. Ese tiempo inicial puede entonces calificarse como un periodo de espera, de observación, para detectar qué hay más allá, además de determinar y clasificar los peligros potenciales y de comportarse con discreción. Por tanto, es un periodo de recolección y procesamiento de datos, a partir de la vivencia de las propias experiencias, predisposiciones y estereotipos anteriores.



¿Cuáles eran tus expectativas cuando ingresaste a esta universidad?

A decir de Napier y otros, los estudiantes universitarios, en su primer día de clases y en la fase inicial de la conformación del grupo escolar, pueden presentar las siguientes conductas y estados de ánimo:

- ☒ Sentir que poseen un nivel insuficiente de conocimientos, por lo que están temerosos de demostrarlo.
- ☒ Sentir cierta inseguridad, aunque a menudo se necesita aparentar lo contrario.
- ☒ Estar alertas de cuanto sucede a su alrededor.
- ☒ Carecer de control sobre el ambiente.
- ☒ Actuar superficialmente y revelar sólo lo que está “permitido”.
- ☒ Escudriñar el ambiente, buscando indicios de lo que es adecuado: ropa, el tono de voz, el vocabulario, quién le habla a quién, etcétera.
- ☒ Ser amables, ciertamente no hostiles.
- ☒ Tratar de tener bien ubicados a los demás participantes, de modo que se les pueda manejar con facilidad y de que haya comunicación con ellos sólo hasta un determinado grado.
- ☒ Preocuparse por tratar de ser “nosotros” en “ese” grupo.
- ☒ Desear estructura y orden para reducir la propia presión al realizar cosas.

La etapa inicial también se caracteriza por el comportamiento cauto, discreto, de los miembros del grupo.

- ⊗ Preguntarse ¿cuál será el precio de estar “dentro”? y si las recompensas equivalen a los esfuerzos.
- ⊗ Encontrarse en condiciones difíciles para hacerse escuchar y trascender las necesidades inmediatas.

Todos esos elementos que caracterizan la conducta del miembro del grupo en la fase inicial muestran que ésta constituye un tiempo de prueba, un periodo de inhibición gobernado por las reglas de otros lugares y otras experiencias. No es éste el tiempo en que los educandos puedan destacar, sino que sólo son capaces de tener las primeras impresiones de cuanto sucede a su alrededor.

Al comenzar a participar en el grupo, la actitud del miembro es, como ya se dijo, de expectativa por determinar a simple vista o por comportamiento inicial la personalidad de los otros.

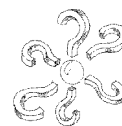
Al inicio del funcionamiento de un grupo escolar no existe aún confianza entre los integrantes; se comienza con actitudes sustentadas más bien en las percepciones propias, dentro de un ambiente basado más en la sospecha que en la confianza entre los participantes, en parte por la incomodidad inicial y, además, porque simplemente no se sabe aún cuál será el comportamiento de los demás participantes. Sin embargo, puesto que por lo regular la gente desea siempre algo mejor y trata de reducir las tensiones, lo más común es que el participante se arriesgue a intervenir y a participar, aunque sea en grado mínimo.

Las necesidades de gustar y ser aceptados tienden a facilitar el camino y, aunque rara vez se ven satisfechas, usualmente se tienen indicios de que están por venir cosas mejores.

Pero también se tienen, desde luego, casos de grupos que desde el primer momento están controlados tan rígidamente que hasta se pierde la individualidad.

Contrariamente existen grupos en los que de inmediato prevalece una sensación de **franqueza y seguridad**.

Sin embargo, pareciera ser que en la mayoría de los grupos existe una mezcla de esperanza y ansiedad, pues las propias necesidades y los puntos de vista mezclados con los demás elementos suministran los ingredientes de un clima inicial de duda y vacilación.



¿Qué razones podrían explicar el comportamiento cauto del educando en la fase inicial de su integración al grupo?

b) Movimiento hacia la confrontación

Después de que se ensayan y prueban las conductas propias en el interior del grupo escolar, caen las máscaras y los individuos establecen roles y revelan conductas más características. Se muestran tal y como son.

Gran parte de este nuevo movimiento dentro del grupo se relaciona con los patrones de poder y de liderazgo que están siendo establecidos.

Retomando los planteamientos de Napier, puede decirse que el periodo inicial de desconocimiento por parte del miembro del grupo a menudo provoca en él la búsqueda de la autoridad y de una estructura que le permita comportarse con cierta facilidad en el medio extraño;

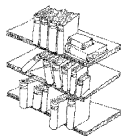
La **fase inicial** del grupo escolar es un tiempo de prueba, caracterizado por la inhibición de sus integrantes.

El desplazamiento del grupo hacia la **confrontación** se da cuando los participantes muestran una actitud más abierta hacia la comunicación.

Los participantes se interesan más por lo que sucede en su interior y se involucran de manera más directa buscando saber quiénes son los que tienen mayor influencia dentro del grupo.



¿El conflicto constituye una característica o una etapa en el desarrollo del grupo?



Napier, Rodney y Matti K. Gershenfeld (1983) Grupos: Teoría y práctica, Trillas, México. p. 264.

no obstante, en muchos individuos se despierta rápidamente el deseo de tener más influencia en lo que está sucediendo y concentran su atención en quienes tienen el poder. La forma de gustar y de ser aceptados por quienes influyen se vuelve asunto de importancia central para algunos, mientras que otros comienzan a buscar el reconocimiento personal y sus propias formas de influencia.

De repente, el líder se puede convertir no sólo en fuente de dependencia y admiración, sino también en objeto de crítica, y sus insuficiencias se vuelven fuente de discusión. El determinar cómo se están haciendo las cosas, cómo se toman las decisiones y quién lo hace, así como lo relativo a la libertad y al control, deviene un problema fuerte. Sea cual sea la posición de un integrante, la llamada territorialidad de los participantes es problema central. Es el deseo de ubicarse en el grupo lo que muestra la conducta inicialmente oculta y, así, surge un periodo de nuevas dimensiones conductuales para los diversos miembros en el que los estereotipos son desacreditados a menudo. Esta aparición de conductas nuevas origina sospechas y desconfianza en algunos y constituye la base de nuevas alianzas dentro del grupo. Esto trae como resultados tensiones y turbulencias.

Es decir, la manera en que se desarrolla el grupo, el mismo proceso de interacción hace que los miembros expresen sus opiniones y con ellas su forma de pensar. Se conoce así su punto de vista sobre distintos conceptos. La discusión sobre un tema controvertido, como puede ser la igualdad de derechos de participación de la mujer en la vida nacional, sirve para mostrar la verdadera personalidad. Aquellos que habían mostrado rasgos de liderazgo en un inicio, podrían ser objeto de crítica por sus posturas. Si se hacen aseveraciones que contravengan, o incluso incomoden el sentir de otros participantes, no serán aceptadas por todos y en cambio generarán controversias. La diversidad de puntos de vista se agudizarán. Los subgrupos podrían adquirir fuerza.

Dentro de ese ambiente, los miembros comienzan a tomar posiciones más definidas y los problemas terminan por polarizarse.

Napier y otros (1983) mencionan

“en lugar de una disputa manejada en función de datos y hechos, (el aula) se vuelve un terreno de pruebas de la influencia y el prestigio personales. La tenacidad puede ser tan importante como la racionalidad para ganar, y para algunos ganar o perder es lo importante, en vez del problema mismo. Se destierran los tanteos, la hostilidad se considera legítima, y de muchas maneras el grupo es más real que al principio”.

Las alianzas dentro del grupo son reformadas con base en la experiencia y en la conducta, más que en las expectativas y en la esperanza racionalizada. Junto a un grado mayor de mala voluntad manifiesta, probablemente haya también más risas y una atmósfera, generalmente más amplia, de conductas afectivas.

Durante la primera fase suele ser difícil concentrar las energías propias en los problemas de la tarea, mientras no se haya establecido un papel o una posición seguros; sin embargo, ahora la tarea se convierte en el medio de ejercer otros tipos de influencia y pericia.

Los factores fundamentales a los que se enfrenta el grupo pueden abarcar aspectos como el **estatus**, el **prestigio** y el **poder**. El estatus al que nos referimos para este caso, es aquel que se adquiere por las aptitudes y motivaciones del individuo y que, sobre la marcha de la interacción del grupo, le dan una posición de valor y presencia ante sus compañeros, lo que le permite ejercer influencia. Situación similar juegan el prestigio y el poder, características que sólo se presentan en algunos miembros del grupo, y que al contar con ellas, igualmente permiten ejercer influencia impactando en aspectos que generalmente deben beneficiar al conjunto del grupo; esto tiende a fortalecerlo y con ello se ha atravesado ya a otra etapa.

Cabe señalar, además, que al haber cada vez más signos de rigidez entre los participantes y de indisposición para comprometerse, los miembros con puntos de vista distintos tienden a apartarse, mientras el resto introduce ahora conflictos personales en lo que antes era un problema del contenido o de la tarea. Si el grupo es capaz de enfrentarse a sus propias tendencias destructivas, es muy probable que haya una confrontación y un esfuerzo por unificar a sus miembros y volver al camino original.

c) Compromiso y armonía

Después de la agudización de las confrontaciones en el interior del grupo, y con el avance de su desarrollo, cuando los individuos más dispuestos a comprometerse reconocen lo contraproducente del curso actual de los acontecimientos, suele ocurrir una confrontación sobre los problemas de trabajo y personales. Actuando como intermediarios, vuelven a plantear los problemas y contribuyen a que los individuos hablen de nuevo. Lo mismo puede resultar cuando alguno de los miembros más dinámicos se da cuenta de que sus propios objetivos personales no están siendo satisfechos a consecuencia de su conducta presente. Comienzan a ver que es esencial un clima más amigable para todo avance posterior o desarrollo de parte del grupo.

El resultado es un movimiento contrario para interceptar la hostilidad creciente, para reanudar la comunicación y unificar al grupo en un cuerpo de trabajo más eficiente. A menudo este esfuerzo anuncia un periodo de buena voluntad y armonía, durante el cual hay una revaluación de la forma en que la gente ha estado o no trabajando unida y cómo podrían facilitarse las condiciones para trabajar. Napier y otros mencionan que *“Las discordias son mitigadas, parecen ser aceptadas más fácilmente las desviaciones de las conductas de los miembros y la expresión personal es alentada. Se busca más la colaboración y se desatiende, si no es que se rechaza, la propensión a competir”*.

Al interior del grupo se van dando coincidencias entre algunos participantes, se van identificando los intereses comunes y formando alianzas.

Factores como estatus, prestigio y poder empiezan a manifestarse en el interior del grupo y los miembros de éste se van definiendo, se van apartando debido a características como éstas.

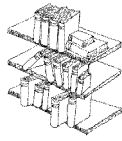


Prestigio:
Ascendiente autoridad.

Armonía:
Equilibrio y concordancia, cuando hay una buena correspondencia entre los sentimientos de los miembros del grupo.



¿Qué factores pueden hacer cambiar a un individuo de una etapa de conflicto hacia una de armonía, de cordialidad?



Napier, et. al., *Op. cit.*, p. 265.

El grupo tiende a volver a reunir confianza nueva, comienza a entender que debe haber realmente unidad integrada y que ésta puede ser facilitadora cuando así se presentan las condiciones. Hay un esfuerzo genuino por atender los problemas, por descubrir los recursos adecuados y por evitar la personalización de los conflictos que ocurrieron anteriormente.

Después de la serie de acontecimientos, casi destructiva, y de la desconfianza engendrada con anterioridad, los miembros procuran “no pisarle los pies al vecino”, evitar signos de hostilidad y asegurarse de que todos son oídos. La **honestidad** y la **franqueza** reales son alentadas. Por una parte; pero, por la otra, hay una presión sutil enfocada a no plantear problemas que pudieran deshacer la armonía tan arduamente obtenida. Así pues, a todos se les concede tiempo para que den sus opiniones y se les alienta para que expresen sus pareceres. Existe la tendencia a permitir que la gente hable sin interrumpirla, aun cuando no siempre se hagan contribuciones para impulsar de manera clara la unidad del grupo. Son comunes las bromas y las risas; y las irritaciones personales, a menos que vayan cubiertas de sarcasmo velado, tienden a incrementar las tensiones que permanecen inexpresadas. Con este trabajo subterráneo de los problemas hay menos entrega a la participación, estimulación e interés total.



En esta fase de compromiso y armonía, ¿cómo se pueden medir la honestidad y la franqueza?, ¿con qué indicadores?

A pesar de esa tendencia hacia la búsqueda de la unidad en el grupo, hacia un esfuerzo de colaboración entre miembros y hacia la predominancia de honestidad y franqueza, así como de las relaciones de armonía creadas, los esfuerzos emprendidos no prosperan del todo.

La resistencia parece ser más encubierta. En vez de llevar a una mayor productividad, esta armonía suele conducir a menos eficiencia. A la larga las conductas desplegadas dentro del grupo están inhibiendo en realidad la autenticidad y la rectitud. Una de las razones por las que se prolonga la toma de decisiones es que la resistencia y la pasividad encubiertas bloquean el progreso. El júbilo inicial compartido durante el inicio de este periodo da paso a la desilusión y a la tensión crecientes. Los esfuerzos del grupo hacia la armonía simplemente no han tenido el éxito que se esperaba, no prosperan, por lo que se requiere aún de una revaluación de la situación.

d) Revaluación: unión de los componentes emocionales y de la tarea

Los grupos se encuentran dentro de esta etapa cuando se dan cuenta de que trabajan sin lograr resultados, y buscan una nueva forma de obtenerlos. Aquí, una solución obvia es imponer mayores restricciones operacionales para asegurar un enfoque más racional hacia la toma de decisiones. Con tal acción los procedimientos del grupo se encauzarían hacia la eficiencia y se redirigiría a éste hacia la tarea con mayor eficiencia; sin embargo, no se haría frente a la fuente de muchos de los problemas creados dentro del grupo.

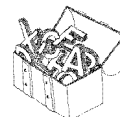
Es decir, se adopta un enfoque mediante el cual se busca ser más eficiente en la toma de decisiones, pero se siguen dando soluciones que se dirigen a corregir los resultados y los efectos de los problemas. Como en muchos problemas de la vida, este enfoque únicamente ataca los síntomas y alivia lo penoso de la situación corriente, pero quizá sea suficiente para asegurar un proceso de toma de decisiones más claro.

Si a pesar de que todo el grupo decide ahondar más en los problemas inmediatos que en los factores causales, entonces habrá que invertir considerablemente más tiempo y energía y entregar al asunto mayor decisión. Los miembros tienen que arriesgarse mucho más, ya que numerosos problemas que han estado sumergidos durante mucho tiempo se verán forzados a surgir. En esta fase los roles de los miembros, los procedimientos de toma de decisión y las pautas de liderazgo y de comunicación, probablemente sean sometidos a un minucioso escudriñamiento, lo mismo que las conductas personales que facilitaron o inhibieron al grupo; por ende, se vuelve éste un periodo de reflexión sobre las metas y la ejecución, sobre los medios y los fines. Usualmente, existe el reconocimiento de lo vulnerable que es el grupo frente a las necesidades personales, así como a las suspicacias y a los temores que pueden inhibir la realización de las metas indicadas.

Si el grupo elige este curso de acción, deberá construir un mecanismo que le permita evaluar sus propias operaciones en marcha y alterar su patrón de conductas de trabajo cuando sea obvio que los métodos ordinarios no son eficaces. El grupo debe enfrentarse a la cuestión de lo honesto que puede ser y del nivel de intimidad personal que debe alcanzarse antes de que puedan realizarse sus metas de la manera más efectiva. Por consiguiente, el periodo de armonía y compromiso, aun sin permitir que se manifiesten todos los problemas que intervienen, resultaría importante para el desarrollo del grupo.

Debido a que la **etapa de reevaluación** constituye un periodo de competencia reducida, de mayor informalidad y más familiaridad entre los miembros, ésta ofrece la posibilidad de determinar lo que debe ser reconstruido. Faltan los medios de legitimar los sentimientos que no sean positivos, la comunicación de sentimientos e ideas que podrían crear turbulencias o forzar al grupo a considerar otras opciones.

A menudo, en esta misma etapa, existe la conciencia de que a medida que las funciones del grupo ganan complejidad y hay la necesidad de más recursos, es necesaria también mayor **interdependencia**. Se vuelve esencial una mayor participación mediante la división del trabajo, con lo cual la responsabilidad personal se difunde en todo el grupo. Con mayor libertad para comunicarse y con un método de retroalimentación integrado en las operaciones del grupo, las tareas necesarias son intereses particulares, el liderazgo es compartido y la entrega a la participación aumenta en términos generales. Aquí es fundamental la noción de responsabilidad. Los individuos saben lo que se espera de ellos, que sus expectativas son compartidas por el grupo y que éstas son mensurables en algún grado.

**Eficiencia:**

Es el mejor resultado obtenido con el menor tiempo y recursos invertidos.

Reevaluación:

Análisis y discusión para redefinir la situación en torno a los problemas que enfrenta un grupo en los ámbitos emocional y de objetivos laborales.

Cuando el grupo se ha percatado de su problemática y todos están dispuestos a solucionarla se hace una nueva evaluación de sus objetivos y tareas.

Cuando no funcionan los métodos convencionales para resolver los problemas, el grupo entiende que es necesario modificar su patrón de conducta.

**Interdependencia:**

Es la mutua dependencia que existe entre los miembros del grupo.

En la medida en que un grupo avanza se clarifican las responsabilidades, se comparte el liderazgo y hay mayor entrega de los miembros.

Desde luego, existe la posibilidad de que ocurra un periodo transitorio de intensas turbulencias originadas por el hecho de que las tensiones y tirantezas, contenidas previamente, sean sacadas a la luz. Si el grupo puede vencer el temor de tales conflictos y darse cuenta de que puede aprovecharlos con eficacia sin que sean destructivos para los individuos, entonces habrá menos renuencia a tratar más abiertamente con tales problemas en el futuro. Así entonces, durante este periodo, el grupo se da cuenta de que si va a sobrevivir, debe aumentar la responsabilidad común e individual. A su vez, esto acrecentará la confianza permitiendo una mayor seguridad en el individuo que se arriesga y también hace que tenga disposición de consagrar el tiempo necesario para resolver los problemas de trabajo, sean de carácter colectivo o personal.

e) Solución y repetición del ciclo

Aunque no se descarta que se presenten turbulencias en el grupo, éste tiene la capacidad para superar los problemas y entiende la necesidad de actuar con responsabilidad para poder convertirse en un grupo maduro.

Tomando en cuenta que los grupos que trabajan con efectividad no son forzosamente armoniosos, ni están libres de tensiones y conflictos, parece haber periodos de resolución de conflictos y de armonía e, incluso, tiempos en que el grupo tiende a retroceder a una pauta de indecisión y forcejeo. A medida que madura un grupo, éste debe encontrarse resolviendo conflictos con mayor rapidez y con un gasto mínimo de energía; y, como cualquier persona madura, debe ser más capaz de reconocer sus propias limitaciones y de construir provechosamente en torno a ellas. Sin embargo, se ha encontrado que si el grupo se ve enfrentado repentinamente a una crisis, una serie de plazos críticos, la presencia de nuevos participantes e incluso una nueva idea de controversia, se presentará un periodo de ajuste frente a la reaparición de conductas antiguas, no necesariamente útiles; por ejemplo, pueden formarse subgrupos de intereses especiales e inhibirse los esfuerzos de todo el conjunto, o el grupo puede ingresar en un periodo de interrupción de las líneas de comunicación en que sean negados los sentimientos y las emociones, encauzándolos hacia otros miembros, con lo que se crearán más puntos de tensión.

La ocurrencia de tales tensiones no es signo de inmadurez del grupo, sino que el grado de madurez se revela por la eficacia con que el grupo es capaz de enfrentarse a estos problemas muy naturales. Una persona nueva e influyente que se agregue al grupo será considerada como una amenaza para la seguridad por alguno de los miembros, para otro representará un aliado en potencia, y para alguien más, será visto como un rival en la lucha por el liderazgo del grupo. Dado que intervienen las necesidades personales, así como varios niveles de las relaciones de trabajo del grupo, el conflicto es inevitable. Son muchos los grupos que niegan las razones en torno al aumento de las tensiones y proceden como si nada hubiera sucedido. Esta negación comienza a minar los demás niveles de confianza existentes.

Un grupo maduro detendrá el ciclo de acontecimientos deteriorantes, explorando abiertamente los posibles factores causales y

proporcionando, luego, al menos soluciones temporales durante el periodo de ajuste. Al afrontar los problemas que tienden a debilitar al grupo, será reforzada una norma de solución de problemas positiva y constructiva, y con esto se reducirá la duración y la intensidad del ciclo regresivo.

También debe considerarse que los grupos, al igual que las personas, pueden quedar inmovilizados en ciertos niveles o etapas de su desarrollo. Algunos individuos nunca pueden romper con la dependencia respecto de sus padres, lo cual influye en casi todas las demás relaciones que sostienen. Otros fracasan en resolver sus propias necesidades para luchar en contra de la autoridad o no pueden tolerar el conflicto y el temor a ser rechazados. Igualmente, hay grupos que no pasan nunca de una etapa de desarrollo en particular, por diversos problemas no resueltos entre sus miembros o por factores externos que caen fuera de su control. Cualquiera que sea la razón, para esos grupos resultará difícil alcanzar un nivel de desempeño adecuado.

El grupo maduro tendrá el aprendizaje suficiente para enfrentar cualquier eventualidad con la que se enfrente.

Hay, además, grupos con otros problemas; por ejemplo, los miembros no se sienten partícipes del proceso de toma de decisiones y tienen que estar respondiendo constantemente a mandatos procedentes de fuentes ajenas a ellos mismos, por lo que suelen desarrollar pautas de respuestas características para contrarrestar los nuevos mandatos o normas. Toda vez que este grupo es tratado como si fuese inmaduro y no como responsable, tenderá a responder de modo inmaduro. Si carece del sentimiento de potencia, no se expresará mediante el poder; en vez de ello, responderá por medio de la inacción o la negativa.

Los miembros pueden emplear una gran cantidad de tiempo en discutir airadamente el problema, pero sin adoptar nunca una posición activa y franca en contra de la fuente específica de poder que hay detrás del mandato. Tal catarsis dentro del grupo puede reducir temporalmente las tensiones, pero a la larga acarreará sólo más sentimientos de frustración, impotencia y quizá de culpa. Difícilmente podría esperarse que un grupo así discurriera con suavidad a través de las diversas etapas de desarrollo y hacia la resolución de sus propios problemas.

El docente necesita tener presente que la concepción que tiene de su grupo de clase, puede retroalimentar esta imagen y caer en un círculo vicioso de ineficiencia.

En suma, el modelo de las cinco fases traza también un recorrido de varios momentos diferenciados para explicar la evolución del grupo desde su conformación hasta llegar a la madurez. De acuerdo con este enfoque, desde la formación del grupo se tienen ya expectativas de lo que se espera al participar en él. Pero aun cuando se avance hasta una situación de compromiso y armonía y de responsabilidades mutuas en la realización de las tareas, puede ser necesario todavía hacer reajustes y, más aún, repetir algunos ciclos de desarrollo.



Ejercicio 2

1. Completa el cuadro enlistando algunas características del Modelo de las cinco Fases

PRINCIPIO	CONFRONTACIÓN	COMPROMISO Y ARMONÍA	REVALUACIÓN	REPETICIÓN DEL CICLO
- Expectativas claras - Actuación con cautela - Exploración del comportamiento - Desconfianza, etc.		- Manifestación de honestidad y franqueza - Participación abierta		

2. Supongamos que formas parte de un grupo escolar de una determinada asignatura y que se ha llegado hasta la fase en la cual se han superado las confrontaciones. En este recorrido, del grupo se manifiestan los valores anotados abajo. Completa la lista definiendo según el caso particular.

Armonía:

Honestidad:

Franqueza:

Madurez

5.1.3 MODELO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE COLLINS

Con la finalidad de profundizar sobre la evolución de los grupos, estudiaremos ahora el **modelo del punto de equilibrio**.

Collins (1953) menciona que en diversos estudios de campo y de laboratorio se ha confirmado que no es posible universalizar una misma secuencia en todos los grupos. Sin embargo, el tiempo requerido para que se integren, la forma en que ellos trabajan, es altamente consistente.

En particular se ha encontrado que:

1. el primer encuentro entre los miembros sirve para determinar la dirección del grupo;
2. la primera fase de actividad del grupo es de inercia;
3. hacia el fin de la primera fase, se presenta un periodo de transición hacia otra fase, lo cual ocurre exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad de su tiempo;
4. la transición se inicia con grandes cambios;
5. una segunda fase de inercia hace posible la transición, y
6. el último encuentro entre los miembros del grupo se caracteriza por una actividad marcadamente dinámica.

Primera fase

El primer encuentro entre los miembros del grupo sirve para determinar su dirección. Se conforma una estructura de modelo y de suposiciones mediante las cuales el grupo se aproxima a la definición de su proyecto.

Esa situación puede presentarse inmediatamente en los momentos iniciales de la conformación del grupo.

Una vez que se determina la dirección del grupo, se establece el código y la norma directriz —“escrito sobre piedra”— se fija hacia donde se va, se establecen una especie de lineamientos para saber hacia dónde se dirige y hacia dónde se quiere llegar, a lo cual todos los miembros están de acuerdo y se apegan a ello.

Esto por lo regular no se vuelve a revisar en la primera mitad de la vida del grupo. Es un tiempo que constituye un periodo de inercia, lo que significa que el grupo tiende a permanecer así o a pasar a un curso determinado de acción. Aun cuando eso permite nuevas aportaciones que desafían modelos y suposiciones iniciales, el grupo es incapaz de actuar sobre esas nuevas aportaciones en la primera fase de este modelo.

Uno de los descubrimientos más interesantes que se hicieron gracias a los estudios realizados por los autores referidos fue que cada grupo experimentó su transición en el mismo punto precisamente a mitad del camino entre su primer encuentro y el plazo estipulado para el logro de sus objetivos; esto ocurre a pesar de que algunos grupos utilizan poco tiempo para desarrollar su proyecto mientras que otros requieren de hasta seis meses. Es como si los grupos experimentaran universalmente una crisis a la mitad de su vida. La referencia del medio punto funciona como indicador para trabajar, como una especie de alarma utilizada por aquellos miembros con alta responsabilidad cuyo tiempo está limitado y requieren avanzar.

El modelo del punto de equilibrio da pautas para comprender la dinámica de la energía que ocupa el grupo, para saltar de una etapa a otra.

De acuerdo con resultados de investigaciones, el desarrollo de los grupos no sigue una secuencia universal.

El primer contacto entre los miembros de un grupo propicia que se determine su dirección inicial.

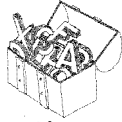


¿De qué manera se determinó la dirección en el grupo escolar en el cual participa usted?

¿Qué elementos explican la diferencia de tiempo utilizado por los equipos o grupos para la realización de los proyectos trazados?

Con esta transición concluye la fase 1 y se caracteriza por un movimiento concentrado de cambios, puntuales o de viejos modelos, y por la adopción de nuevas perspectivas. La transición se pone en una dirección revisada para la fase de inercia.

Segunda fase



Inercia: estado o situación en que el grupo carece de actividad o de energía para actuar.

Después de ese periodo de transición caracterizado por un estado de **inercia**, se llega a la segunda fase. En ella, el grupo ejecuta planes y actividades diseñadas durante el periodo de transición. Es decir, se obtienen ya resultados de las actividades planeadas dentro del proyecto que se realiza.

Finalmente, después de la consecución de resultados, el grupo transita hacia una fase de mayor dinamismo, donde los logros hacen que el grupo tienda a conseguir su madurez.

Este modelo resulta útil para describir parte de la experiencia con equipos de estudiantes organizados para terminar proyectos en grupo que se pretenden realizar en un tiempo determinado.

Por ejemplo, si un grupo de clase tiene que elaborar un trabajo de investigación utilizando un análisis de regresión para ver los niveles socioeconómicos y de escolaridad de una población determinada, lo puede hacer basándose en este modelo.

Cuando se realiza el primer encuentro, se establece un programa básico. El nivel de percepción que poseen los integrantes varía. Ellos están de acuerdo en que tienen nueve semanas para realizar su proyecto. Los requerimientos del instructor son discutidos y debatidos. Desde ese punto de vista, el grupo encuentra regularmente despreocupación de sus actividades. Transcurridas cerca de cuatro o cinco semanas de que el proyecto marcha, los problemas se han confrontado. Las críticas comienzan a ser tomadas de manera seria. La discusión se hace más abierta. El grupo determina dónde ha sido fuertemente cuestionado para hacer los cambios necesarios, si es que se requieren hacer dichos cambios.

Las siguientes cuatro o cinco semanas encuentran al grupo desarrollando una primera parte del proyecto, lo cual probablemente ocurrirá justamente antes de que el proyecto esté hecho. Con ello, todos los aspectos finales del trabajo son discutidos y resueltos a detalle por los miembros del grupo.

La transición en los grupos se da entre su primer encuentro y el plazo estipulado para cumplir sus objetivos.

En suma, el **modelo del punto de equilibrio** caracteriza a los grupos como exhibidores de grandes periodos de inercia intercalados con verdaderos cambios revolucionarios, en primer lugar derivados de sus responsabilidades y plazos de tiempo. O bien, para usar la terminología del Modelo de Cinco Etapas, el grupo comienza por la combinación de las etapas de formación y de normalización, para pasarse a un periodo de baja ejecución, seguido por momentos de

turbulencia, para pasar después por un periodo de alta ejecución, y finalmente llegar a la etapa de permanencia del grupo.

Este modelo también tiene aplicación en la educación y su recorrido atraviesa por fases similares a las que presentan los modelos descritos con anterioridad.

Para ilustrar este modelo con un ejemplo, supón que acabas de incorporarte a la universidad. En tu grupo escolar de una asignatura “X” se reúnen distintos compañeros que proceden a su vez de escuelas diferentes. Como la enseñanza está sustentada en un enfoque moderno y es activa, en ese inicio el facilitador señala que para realizar el curso, él tiene una propuesta para los temas que pueden estudiarse en el transcurso del semestre –apegándose al programa de la coordinación respectiva–, pero que estaría más de acuerdo en que el programa del curso se conformara a partir de las inquietudes e intereses de los educandos, y que es mejor diseñar el curso a partir de los propios aportes de ellos. Se está estableciendo así la dirección del grupo, se sabe hacia dónde se va y hacia dónde se quiere llegar. Todo esto sucede durante el primer encuentro.

De acuerdo con el modelo del punto de equilibrio, los grupos se enfrentan a periodos de inercia y a cambios radicales.

Asimismo, se establecen los lineamientos para el funcionamiento del grupo, es decir, la puntualidad, el cumplimiento con la participación en clase y la realización de las tareas; se acuerda también la forma de evaluar.

Con el avance del semestre o del año escolar, transcurre la marcha del grupo. Se desarrollan las sesiones de trabajo establecidas, se cumplen las tareas pero, sin darse cuenta, se va cayendo en una fase de inercia. Todo transcurre sin grandes cambios, se cae en la rutina y no hay aportes relevantes por parte de los miembros del grupo.

Aproximadamente a la mitad del curso o semestre, el grupo y el facilitador se dan cuenta de que el nivel de la clase está decayendo, el interés de los miembros no es el esperado. Las lecciones y discusión que se tienen, debido a que se conocía ya la forma de desarrollarlas, se están volviendo monótonas; no todos los miembros del grupo se ven motivados a participar en las discusiones de clase, no se investiga o consulta información complementaria, etcétera.

El Modelo del punto de Equilibrio de Collins ejemplifica cómo el grupo pasa de una etapa a otra, por consiguiente puede aplicarse conjuntamente con otros modelos.

Este modelo nos permite analizar al grupo desde dentro.

Así, algunos miembros del grupo consideran que es necesario hacer algunos ajustes con el desarrollo de la clase, una retroalimentación, complementar con alguna o varias conferencias que fortalezcan los temas abordados, etcétera.

Se está en un periodo de transición hacia cambios radicales, por lo tanto, se redefinen algunos aspectos sobre la forma de desarrollo de la clase y se empiezan a probar algunos cambios e innovaciones para generar un mejor aprendizaje. Ello obviamente implica un esfuerzo mayor de todos.

Para las últimas sesiones de clase, el grupo está ya inmerso en una dinámica de trabajo distinta. Los estudiantes investigan por su parte,

participan y discuten en clase. Se invita a expertos sobre los temas vistos en clase para que expongan sus puntos de vista, se conforman equipos de trabajo para mostrar materiales recientes, se proyectan videos alusivos a las temáticas abordadas, etcétera. El grupo funciona ya eficazmente y está ubicado en una fase de terminación de acuerdo con el **modelo del punto de equilibrio**.

5.1.4 CONSIDERACIÓN EN TORNO A LOS MODELOS

Los tres modelos, anteriormente descritos, aunque aparentemente plantean un recorrido similar para el desarrollo del grupo, presentan marcadas diferencias.

De hecho, el modelo más completo es el de las **cinco etapas de Robbins**, ya que describe el recorrido del grupo desde su constitución hasta que llega a la etapa de consolidación e, incluso, presenta la posibilidad de que éste se mantenga por más tiempo como “grupo de éxito”. Éste parece ser el modelo más aplicable a los grupos escolares.

El segundo modelo, de **cinco fases**, muestra una evolución similar al de las **cinco etapas** en algunos aspectos aunque al final presenta diferencias cuando alcanza lo que en este caso se denomina grupo de éxito, además de que para llegar a esta fase el recorrido del grupo incluye situaciones más complicadas, más reajustes que pueden presentar dificultades ya superadas.

En el caso del **modelo del punto de equilibrio**, éste presenta también diferencias con respecto a los anteriores en cuanto a que describe las fases de transición entre los periodos de grandes cambios, y gran actividad y participación de los miembros del grupo en la fase final.

La comparación puntual no es posible debido a que los recorridos del grupo son trazados de distinta manera y, en algunos casos, se incorporan más elementos que en otros.

La única coincidencia entre las tres formas de explicar la evolución del grupo, es que los tres modelos consideran que éste debe llegar a un estado de madurez y convertirse en un grupo eficaz, de éxito; por lo que, en el siguiente apartado, se señalan las características que deben tener los grupos eficaces.



Ejercicio 3

1. Relaciona las dos columnas.

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. Plantea que antes de que el grupo sea funcional y maduro, es necesaria una reevaluación.....() | A. Modelo de cinco etapas |
| 2. Previo al establecimiento de normas, el grupo vive un periodo de turbulencias.....() | |
| 3. Concibe el desarrollo del grupo como un desenvolvimiento caracterizado por tiempos de inercia y de grandes cambios.....() | B. Modelo de las cinco fases |
| 4. En su periodo de ejecución, el grupo ha logrado sus objetivos y es funcional.....() | C. Modelo del punto de equilibrio |
| 5. Desde la conformación del grupo están definidas sus expectativas.....() | |

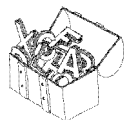
2. ¿Podrías enlistar algunos ejemplos de motivos que originen conflictos en el interior del grupo?

Ejemplos:

- a) Falta de identificación de los miembros con los objetivos del grupo.
- b) Relación negativa de los miembros del grupo con el líder y por los cargos que impone éste.

5.2 PERFILES DE GRUPOS EFICACES

En los apartados anteriores se revisó lo referente al recorrido que tiene el grupo en su desarrollo. Se describieron las distintas fases, desde su conformación hasta llegar al periodo de permanencia. Pero para llegar a una fase de estabilidad se requiere que el grupo



Madurez: se da cuando la cohesión en el grupo le ha permitido actuar con responsabilidad y conseguir sus objetivos.

Cohesión: percepción o sentimiento colectivo que tienen los miembros del grupo acerca del mismo. Es la suma de sentimientos de cada uno de los miembros.

Pertenencia: derecho de pertenecer, de sentirse parte de un grupo o comunidad.

Versatilidad: capacidad para saber adaptarse a las distintas necesidades y objetivos del grupo escolar.

posea determinadas características, razón por la cual esta parte está destinada a estudiar lo que se refiere a los grupos eficaces.

Entendemos por grupos eficaces aquellos que presentan las siguientes características:

- a) **Son grupos organizados.** Esta primera característica es muy importante para que se constituya un verdadero grupo formal. Bajo esta característica es evidente que concurren intereses similares y objetivos comunes, lo que puede ofrecer a sus miembros la oportunidad de tener reuniones con cierta regularidad.
- b) **Madurez.** El grupo eficaz tiene ya cierto tiempo de haberse constituido y el logro de objetivos comunes le han permitido adquirir presencia en su medio o en la sociedad, mostrando con ello un cierto grado de madurez que le garantiza continuidad.
- c) **Cohesión.** Los grupos eficaces poseen esta característica entendida como “la totalidad del campo de fuerzas que tienen por efecto mantener juntos a los miembros de un grupo y resistir contra las fuerzas de desintegración”. Si en el interior del grupo se presentan divisiones internas, o subgrupos que toman decisiones, la existencia del grupo eficaz se vería amenazada, aunque después de atravesar por sus distintas fases, se ha llegado ya a un grupo con cohesión entre los miembros.
- d) **Versatilidad.** Los participantes en un grupo eficaz deben contar también con esta característica. Deben ser flexibles para ajustarse y poder desarrollar roles distintos tanto en el interior de su grupo como en la sociedad.

Autores como Schmuck y Schmuck (1986), Johnson y Bany (1970), denominan a este tipo de grupos **eficaces** y **productivos** en el aula, definiéndolos como “aquellos cuyas expectativas son precisas, realistas y se entienden con claridad”.



¿En qué fase se encuentra el grupo escolar al que perteneces para llegar a ser un grupo eficaz?

¿Cuál es el tiempo estimado para lograrlo?

De esa manera, si se piensa, por ejemplo, en un grupo que se conformó con estudiantes de nivel superior, se parte de que evidentemente ese grupo tiene claras sus expectativas, y por el nivel que cursan, como en el caso de un posgrado, estarán muy cerca o quizá dentro de lo que constituye un grupo eficaz o de éxito. Claro, siempre y cuando cumplan también con las características señaladas con anterioridad.

Los mismos autores consideran al grupo en el aula como un sistema social que *“posee las propiedades comunes a todos los sistemas sociales, por lo que al ser concebido como un grupo eficaz, éste se caracteriza por ciertas condiciones que son compatibles con dichas propiedades.”*

Por su parte, Haiman (1951) denomina grupo maduro, a aquel que ha llegado a una fase de éxito, de eficacia. “Un grupo maduro, productivo, es en términos generales uno que, dentro del marco de los valores democráticos, realiza un adelanto hacia sus metas con un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo perdidos”.

El mismo autor indica las características que el grupo eficaz debe poseer:

1. Reconocer los valores y las limitaciones de los procedimientos democráticos.
2. Proporcionar una atmósfera de libertad psicológica para la expresión de todos los sentimientos y puntos de vista.
3. Lograr un alto grado de intercomunicación eficaz.
4. Tener una clara comprensión de sus propósitos y metas.
5. Iniciar y llevar a cabo la resolución lógica y eficaz de los problemas, lo que conduce a la acción.
6. Reconocer que los medios deben ser armónicos con los fines.
7. Enfrentar la realidad y trabajar sobre la base de hechos más bien que de fantasías.
8. Asegurar la difusión de las responsabilidades de la conducción y la participación en ellas.
9. Hacer uso inteligente de las distintas habilidades de sus integrantes, y reconocer la necesidad de recursos externos, los que utiliza.
10. Hallar un equilibrio apropiado entre la productividad del grupo y la satisfacción de otras necesidades sentidas.
11. Tener en cuenta la integración satisfactoria de los valores, las necesidades y las metas individuales con las del grupo.
12. Tener como objetivo respecto a su propio funcionamiento; poder enfrentar sus problemas de procedimiento y emocionales y hacer cualquier modificación que sea necesaria.
13. Poseer la habilidad de descubrir ritmos, de fatiga, de tensión, de atmósfera emocional, etc., y de tomar las medidas para controlarlos.
14. Lograr un equilibrio apropiado entre la resolución de problemas.
15. Lograr un equilibrio útil entre el empleo de los métodos establecidos y una buena disposición para cambiar los esquemas de procedimiento a fin de ajustarse a una situación.
16. Tener un alto grado de solidaridad, pero no hasta el punto de sofocar la individualidad.
17. Encontrar un equilibrio saludable entre la conducta cooperativa y la competitiva de sus integrantes.
18. Lograr un equilibrio entre la emotividad y la racionalidad.

Por su parte, Napier y Gershenfeld (*op. cit.*), listan una serie de características, como condiciones que debe cumplir lo que ellos llaman un *Grupo de éxito*. Destacan las siguientes:

"1. El grupo debe compartir un sentido de propósito, y sus miembros estar conscientes de metas comunes. En todo lo posible, la participación de los miembros debe ser voluntaria.

2. Los canales de comunicación están abiertos y hay, de parte de los miembros, el esfuerzo concreto de escuchar y aclarar lo que se dice. Se manifiesta interés en lo que tienen que decir o sentir los demás. Esto implica también que el vocabulario y cualquier terminología son familiares para el grupo.

3. Se aceptan diferentes estilos de participación, aunque el grupo no esté dominado ni controlado por las características de

En el grupo de éxito, que es sinónimo de eficacia, hay comunicación, conviven los distintos estilos de participar, además de que hay pluralidad.

personalidad de unos cuantos miembros. Así, todo el grupo, en lugar de unos cuantos individuos con poder, está a cargo de su propio destino, y existe un sentido de liderazgo compartido basado en las necesidades cambiantes, el cual varía de acuerdo con las situaciones particulares.

4. El fracaso no inmoviliza al grupo ni destruye su interés por experimentar. Así, se alienta la innovación y se le da apoyo a la puesta en práctica de ideas razonables; sin embargo, el éxito no cierra la puerta a evaluaciones y exploraciones posteriores.....

5. El grupo reacciona a sus propias necesidades y metas cambiantes, es capaz de crear nuevas funciones y papeles, de trabajar en subgrupos o en conjunto y, de ser necesario, asimilar a miembros nuevos con un mínimo de preocupación. Esto supone una interdependencia bien balanceada, en tanto que se mantiene la flexibilidad necesaria.”

El grupo de éxito no se inmoviliza por los fracasos, y sus metas son cambiantes. Puede trabajar en subgrupos o en conjunto, posee interdependencia.

Es importante mencionar que la conformación del grupo eficiente se busca tanto en el ámbito educativo como en otros. Así, algunos investigadores como Etzioni (1971) han estudiado de una manera muy profunda la integración entre los individuos y las organizaciones de trabajo; la pregunta central que ellos tratan de responder es: ¿de qué manera pueden armonizarse los diferentes intereses del individuo con los de la organización para generar una relación mutuamente positiva, cooperativa y satisfactoria?

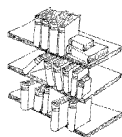
Por su parte, Carlos Rodríguez (1993), define al grupo de trabajo eficiente como “una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto y confianza”.

Otra aportación importante para el trabajo en grupos o en equipos ha sido desarrollada por autores clásicos de la filosofía de calidad, quienes ubican al trabajo en grupo como una característica fundamental para tener una mejor calidad en la organización y, por tanto, en el nivel de vida.

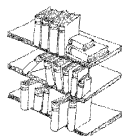
Los teóricos de la calidad total enfatizan la necesidad de que el trabajo en la organización, que puede ser concebido en distintos ámbitos, como por ejemplo el propio espacio escolar, debe ser un compromiso de todos los miembros de ésta, con un enfoque de búsqueda del bien y procuración de un nivel de vida adecuado para todos.

Hasta aquí se han presentado los aspectos generales sobre las fases de desarrollo en los grupos para el proceso educativo y con aplicación en otros ámbitos.

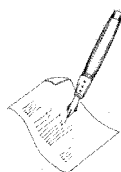
En el siguiente capítulo se continuará con la forma en que está conformada la estructura de los grupos y se verán además los elementos externos y condiciones que influyen sobre al grupo escolar.



Etzioni, Amitai., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, The MacMillan Co., a Free Press Paperback, Londres, 1971.



Rodríguez, Carlos, *El nuevo escenario*, ITESO, México, 1993, p. 253.



Ejercicio 4

1. Completa el cuadro para definir las características que tu grupo actual de clase, en particular, debe cumplir para ser un grupo eficaz o de éxito.

CARACTERÍSTICAS	DEFINICIÓN
COMUNICACIÓN	
PERTENENCIA	El grupo se siente parte de la universidad y trabaja para que ésta tenga un buen nivel académico y con ello se logre preparar profesionistas que contribuyan en el desarrollo del país.
MADUREZ	

2. Completa la tabla que muestra la similitud entre un grupo escolar y una organización en cuanto a su funcionamiento.

CARACTERÍSTICAS	GRUPO ESCOLAR	ORGANIZACIÓN
OBJETIVOS	Adquirir un aprendizaje eficiente que permita a los miembros del grupo contar con conocimientos y habilidades que respondan a las necesidades del país.	Lograr una productividad eficiente que permita a la empresa ser rentable y ofrecer un nivel de vida aceptable para sus empleados.
METAS		
INDICADORES DE EFICIENCIA		

RESUMEN

En este capítulo se han analizado las fases que recorre un grupo hasta su consolidación como grupo efectivo.

Las etapas de desarrollo de los grupos planteadas por diversos autores presentan coincidencias aunque las formas de nombrar las etapas sean distintas.

El modelo de cinco etapas de Robbins considera las etapas de: formación, turbulencia, normalización, ejecución y permanencia.

Otro modelo fue el de cinco fases de Napier e incluye las fases de inicio, de movimiento hacia la confrontación, de compromiso y armonía, de reevaluación y de solución.

El modelo del punto de equilibrio de Collins contempla la fase de encuentro, la de transición, la fase de obtención de resultados, luego de la cual el grupo accede a una fase de mayor dinamismo y tiende a alcanzar su madurez y funcionamiento eficaz.

Finalmente se definieron algunas características (perfil) de los grupos eficaces.



AUTOEVALUACIÓN

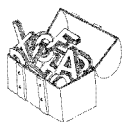
1. ¿Por qué es importante que un coordinador conozca teóricamente e identifique en la práctica las fases o etapas de un grupo?
2. ¿Qué modelo de los que explican el desarrollo de un grupo te parece el más adecuado?
3. ¿Cuál consideras que sea el estado más difícil en el desarrollo de un grupo? ¿Por qué razones?
4. Cuando participas en un grupo, ¿cuál es la importancia de definir sus expectativas?
5. ¿Cuál es la importancia de que el grupo evolucione hasta llegar a ser un grupo eficaz?
6. Supón que tu grupo escolar ha llegado hasta la etapa de un grupo eficaz, ¿cuáles serían entonces las características que lo harían manifestarse como tal?

RESPUESTAS

Las respuestas 2, 3, 4 y 6, no se incluyen dado que corresponden a preguntas abiertas.

1. Porque el desconocimiento de las mismas le impedirá apoyar al grupo con sus intervenciones e impulsarlo eficazmente a su progreso.

5. Que el grupo será más productivo, habrá alcanzado un mejor desarrollo para cada uno de sus miembros y será permeable a los cambios.



GLOSARIO

Armonía: Equilibrio y concordancia, cuando hay una buena correspondencia entre los sentimientos de los miembros del grupo.

Cohesión: Percepción o sentimiento colectivo que tienen los miembros del grupo acerca del mismo. Es la suma de sentimientos de cada uno de los miembros.

Eficiencia: Es obtener el mejor resultado posible con el menor tiempo y recursos invertidos.

Etapas: Conjunto de manifestaciones de un grupo de duración variable que caracterizan un momento de su desarrollo. Se distinguen por abarcar al grupo en su conjunto, y se diferencian de las manifestaciones de otras etapas.

Expectativas: Son los objetivos o metas que el grupo espera lograr o conseguir por medio de su participación en la colectividad de la que es miembro.

Fases: Cambios sucesivos que se presentan en el grupo en determinados periodos de tiempo.

Identidad: Conjunto de circunstancias que unen a una persona con las demás al confluir los mismos intereses.

Inercia: Estado o situación en que el grupo carece de actividad o de energía para actuar. Es un estado de inacción.

Interdependencia: Es la mutua dependencia que existe entre los miembros del grupo.

Madurez: Se da cuando la cohesión en el grupo le ha permitido actuar con responsabilidad y conseguir sus objetivos.

Percepción: Comprensión y sensibilización para captar e interpretar una situación o sentimiento, y que adquiere formas distintas entre las personas.

Pertenencia: Derecho de pertenecer, de sentirse parte de un grupo o comunidad.

Prestigio: Ascendiente autoridad.

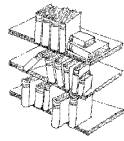
Revaluación: Análisis y discusión para redefinir la situación en torno a los problemas que enfrenta un grupo en los ámbitos emocional y de objetivos laborales.

Versatilidad: Capacidad para saber adaptarse a las distintas necesidades y objetivos del grupo escolar.



LECTURA COMPLEMENTARIA

Schmuck, R., "Etapas de desarrollo", en *Técnicas de grupo en la enseñanza*, Editorial Pax, Cap. 8, México, 1986.



BIBLIOGRAFÍA

Bales, R. F., *Interaction Process Analysis*, Addison Wesley, Cambridge, Mass., 1950.

Bany, Mary A. y Lois V. Johnson, *La Dinámica de Grupo en la Educación* (versión española de Manuel de la Escalera), Editorial Aguilar España, 1970.

Bion, W.R., *Experiences in groups*, Basic Books, Nueva York, 1961.

Erikson, E., *Childhood and Society*, w.w.w. Norton, Nueva York, 1950.

Etzioni, A., *A comparative analysis of complex organizations*. The MacMillan Co. a Free Press Paperback, Londres, 1971.

Gibb, Jack R., *Manual de dinámica de grupos*, Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1964.

Homans, G. C., *The human group*. Harcourt Brace, Nueva York, 1967.

Johnson, H. M. y Sprott. W. J. H., *Sociología y psicología social del grupo*, 2a. edición, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1974.

Klineberg, O., *Psicología Social*, 8ª. Reimpresión, F.C.E., México, 1986.

Mills, T., *Group transformation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1967.

Napier, R. y Matti K. Gershenfeld, *Grupos: Teoría y práctica*, Trillas, México, 1983.

Robbins, S., *Organizational Behavior*, 6ª edition USA, 1992.

Rodríguez, C., *El nuevo escenario*, ITESO, México, 1993.

Schmuck, R., "Etapas de desarrollo". en: *Técnicas de grupo en la enseñanza*, Cap. 8, Editorial Pax, México, 1986.

