

Modelo de Efectividad Grupal

José Luis Escorihuela 'Ulises' - 2015

Todo grupo surge con un propósito, una visión, unos objetivos que cumplir. Esta es, de hecho, una de las razones principales por las que las personas crean o se unen a grupos, para conseguir algo que no pueden conseguir por sí solas. Por otra parte, los grupos también permiten satisfacer determinadas necesidades personales de sus miembros, como la necesidad de pertenencia, afecto o autorrealización. Como resultado de los esfuerzos del grupo en alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus miembros, una tercera función emerge en todo grupo: perseverar como grupo, mantener su integridad y su ser a través de buenos procesos que favorezcan un funcionamiento óptimo. Aunque inicialmente los miembros de un grupo sólo se fijan en las dos primeras, la tercera función grupal emerge de manera natural como resultado de los intentos del grupo en conseguir las otras dos. Todo grupo cumple por tanto tres funciones principales (Arrow et al, 2000):

- a) Obtener resultados y alcanzar objetivos alineados con su visión o propósito.
- b) Satisfacer necesidades importantes de sus miembros.
- c) Mantenerse como sistema íntegro a través de procesos óptimos de funcionamiento.

Estas tres funciones se han utilizado tradicionalmente como criterios para medir el grado de efectividad de un grupo, tanto en general como en un proceso particular (por ejemplo, en una reunión de toma de decisiones). Parece obvio que un grupo funcionará tanto mejor cuanto mejores resultados obtenga en la búsqueda de sus objetivos, cuanto mejor logre satisfacer las necesidades de sus miembros y cuanto mejores sean los procesos grupales que afectan a la integridad del grupo como sistema. Estos tres criterios quedan recogidos en la siguiente figura, que se conoce también como el **triángulo dorado** de los grupos.



Fig. 1 Criterios para evaluar la efectividad de un grupo

Estas tres funciones están interconectadas en una cadena circular en la que cada una influye en las otras dos. Si un grupo, por ejemplo, se centra exclusivamente en obtener resultados,

descuidando las necesidades de sus miembros y los procesos grupales, es bien posible que termine enfrascado en procesos tensos y difíciles, con gran frustración y malestar en sus miembros, lo que en última instancia repercutirá de vuelta en los resultados. E igualmente, si un grupo se centra exclusivamente en satisfacer las necesidades de sus miembros, olvidando los objetivos por los que el grupo se creó, o ignorando la realidad de los procesos grupales, es bien posible que entre en procesos difíciles de gestionar, o que genere una gran frustración por la falta de resultados palpables, lo que hará más difícil satisfacer las necesidades de sus miembros.

Procesos, Estructura y Contexto

Varios estudios (Arrow et al., 2000; Schwarz, 2002) demuestran que la efectividad de un grupo a la hora de alcanzar sus objetivos depende igualmente de tres factores relacionados con los tres niveles de interacción de toda dinámica grupal: procesos (nivel de interacción local), estructura (nivel de interacción global) y contexto (nivel de interacción contextual).

- Un **proceso** grupal es simplemente el conjunto de interacciones que se dan entre las diversas componentes de un grupo¹ (miembros, tareas y recursos), en un tiempo dado y, a veces, en un mismo espacio (como puede ser una reunión de indagación o de toma de decisiones). Cuando hablamos de procesos grupales nos referimos principalmente a cómo son dichas interacciones; bajo qué reglas se llevan a cabo; qué se dice a nivel consciente o primario y qué ocurre a un nivel inconsciente o secundario, etc.

De acuerdo con Roger Schwarz (2002) para que un grupo sea efectivo debe saber gestionar diferentes tipos de procesos, incluyendo el diseño y gestión del trabajo, resolución de problemas, toma de decisiones, gestión emocional y del conflicto, comunicación y gestión de la información, gestión de fronteras y relaciones con el entorno, etc. Cada uno de ellos requiere unas habilidades y unos conocimientos de los que el grupo debe dotarse y, si es necesario, contar con ayuda externa.

Desde la perspectiva de los sistemas vivos, el principal proceso de todo grupo sería la gestión de la información que llega al grupo y que el grupo crea. El mayor desafío sería convertir dicha información —normalmente en exceso, procedente de múltiples fuentes, confusa en cuanto a su relevancia o veracidad, sometida a juegos de poder, etc.—, en información colectivamente valiosa, capaz de generar propuestas para tomar buenas decisiones.

- La **estructura** contiene diversos tipos de reglas y acuerdos que emergen de la dinámica local, incluyendo valores, normas, roles y otros elementos de la cultura grupal; procedimientos, protocolos y acuerdos organizativos y estratégicos; y redes de diferentes tipos, como la red de afectos, de comunicación y de estatus. Algunos elementos de la estructura son visibles para el grupo y forman parte de su **estructura formal** (elementos de la estructura visibles para el grupo) como por ejemplo, su visión, misión y objetivos, o su estructura de gobernanza. Otros pasan desapercibidos, normalmente porque emergen de las interacciones locales sin que el grupo sea consciente de ello (**estructura emergente**). Suele ocurrir así con la estructura de roles y de estatus en muchos grupos, incluyendo el tema del liderazgo. La efectividad de un grupo depende tanto de contar con una buena estructura formal, como de su capacidad para dar visibilidad a su estructura emergente y encontrar una respuesta adecuada a los retos que ésta plantea.
- Por último, el **contexto** incluye variables externas al grupo que pueden influir directa o indirectamente en los resultados y efectividad del grupo. Los factores contextuales pueden ser

¹ En el caso de grupos grandes u organizaciones es necesario considerar los procesos en diferentes escalas. Podemos hablar de procesos a escala de toda la organización, o de procesos locales, sectoriales, departamentales, etc. El principio de autosimilaridad, aplicable a toda organización considerada como un sistema complejo, hace que estos procesos puedan seguir patrones similares, aun cuando se den en escalas muy distintas (Véase Olson et al, 2001, pág. 101-108).

de varios tipos: ambientales, sociales, económicos, políticos y organizacionales (en el caso de grupos que forman parte de una organización), entre otros. Aunque el grupo no suele controlar estos factores, y por tanto se halla inicialmente a expensas de ellos, sí puede influir en ellos para tratar de cambiarlos, creando alianzas con otros actores, buscando nuevas fuentes de recursos, trayendo gente de fuera que pueda aportar nuevas ideas, incidiendo en la cultura grupal a través de la educación o la publicidad, etc.

El Modelo de efectividad grupal

Siguiendo a Roger Schwarz (2002, p. 19) podemos unir en una misma figura los tres criterios de efectividad grupal (fig. 1) con los tres factores que influyen en la efectividad grupal, lo que nos permite crear un modelo de efectividad muy útil para grupos y facilitadores. Podemos saber si un grupo es efectivo observando: personas (necesidades, roles, estatus), interacciones (comunicación), procesos (gestión de la información, reparto de tareas, toma de decisiones, etc.), estructuras (reglas y protocolos organizativos) y resultados (visión, planificación, ejecución). Veámoslo en detalle.



Fig. 2 Modelo de Efectividad Grupal

1. Personas

Las personas, como miembros de un grupo, son distintas en varios aspectos (Arrow et al., 2000):

1. Habilidades interpersonales, de proceso y de realización de tareas.
2. Valores, creencias y actitudes.
3. Estilos de personalidad, cognición y comportamiento.
4. Características sociales: sexo, raza, edad, educación, etc.
5. Necesidades: afiliación, reconocimiento, realización, poder, recursos.

Habilidades. Para que un grupo pueda llevar a cabo con éxito sus actividades de coordinación (procesos), alcanzar sus objetivos (resultados) y satisfacer las necesidades de sus miembros, necesita personas con las habilidades necesarias para cumplir todas las tareas indicadas (habilidades interpersonales, de proceso y de realización de tareas). Si no es así, pueden surgir tensiones y conflictos. Cabe preguntarse si el grupo cuenta con las personas adecuadas, y en suficiente número, para poder desarrollar sus tareas y subsistir como grupo. En caso contrario, el grupo debe plantearse de qué manera sus miembros pueden adquirir las habilidades y conocimientos necesarios, y cuál es la voluntad de éstos para aprender y formarse.

Necesidades. No es una tarea fácil para un grupo coordinar la diversidad de intereses y realidades personales de manera satisfactoria para todos. Cierta tensión es inevitable. Con todo, es importante para la efectividad de un grupo que sus miembros estén relativamente satisfechos en cuanto al cumplimiento de algunas de sus necesidades personales. La mayoría de las personas espera satisfacer en un grupo varias necesidades importantes, incluyendo la necesidad de pertenencia (formal y afectiva, el grupo como un espacio donde puedo dar y recibir afecto), de reconocimiento (el grupo valora lo que hago), de realización (el grupo como un espacio dónde puedo expresar mi potencial), de poder (para algunas personas, el grupo como un lugar en el que puedo ejercer el poder) y de recursos materiales (recibo una recompensa del grupo por mi contribución).

En todo grupo, las personas están continuamente evaluando, aunque pase desapercibido para ellas, cómo es la relación entre lo que aportan al grupo y reciben a cambio. Si piensan que no reciben suficiente y que, por tanto, sus necesidades no están satisfechas, se sentirán desmotivadas y disminuirá su aportación a las actividades productivas del grupo. Pero por otra parte, si piden demasiado, más de lo que el grupo puede dar, ponen en peligro la integridad del grupo y su supervivencia. Por ello, es importante que los grupos encuentren el equilibrio entre la satisfacción de intereses personales y la satisfacción de las propias necesidades del grupo. No se debe olvidar que los miembros de un grupo son, por una parte, elementos constitutivos del grupo y, por otra, en cuanto que tienen necesidades y vidas más allá del grupo, son también elementos fronterizos o contextuales. Un grupo debe cuidarse de sus miembros, tanto como debe cuidar a sus miembros. No siempre sus demandas son legítimas y, llevadas al extremo, pueden poner en peligro la supervivencia o el bienestar del propio grupo.

Roles. Resulta igualmente valioso reparar en las diferencias en valores, creencias, actitudes o patrones de conducta de las personas que forman un grupo. En la medida que estas diferencias son amplificadas en un proceso grupal conducen a la aparición de roles, esto es posiciones diferentes en relación a lo que se dice sobre un tema, a cómo se debe realizar una determinada acción, o al lugar que cada persona ocupa en un proceso. En relación con este último punto, es interesante observar qué personas juegan roles de liderazgo y cómo lo hacen, cuáles prefieren un papel de seguidoras y qué opciones tienen para acceder a roles más activos, qué espacio hay para el rol de opositor y la crítica constructiva, o si se dan roles que pueden ser dañinos para el grupo, como el rol de saboteador, manipulador, etc. Un buen liderazgo es fundamental en todo grupo. No sólo se necesitan estructuras eficientes para tener buenos procesos, en muchos casos, la figura del líder es determinante. Igualmente es interesante observar si un grupo da espacio al rol del élder, encargado del cuidado de los procesos y de las personas, eventualmente a través de la figura del facilitador.

Estatus y abusos de poder. Por último es especialmente útil observar cómo se sitúan las diferentes personas que componen un grupo en relación con el estatus y el poder. Para ser efectivos, los grupos deben evitar cualquier abuso de poder, introduciendo los mecanismos correctores necesarios para que las personas con mucho estatus no caigan inconscientemente en ellos. Los abusos de poder generan malestar, insatisfacción y dolor en las personas que los sufren, siendo la causa de conflictos latentes que socavan la capacidad de un grupo de alcanzar sus objetivos. Especialmente dolorosas resultan las diferencias de estatus atribuido, esto es

diferencias de estatus debidas a características sociales como el sexo, el color de la piel, la edad, etc., diferencias que impiden a algunas personas acceder a puestos de responsabilidad aunque estén preparadas para ellos. Por otra parte, la efectividad grupal aumenta igualmente reforzando la cohesión y trabajando el empoderamiento, lo cual implica rediseñar las estructuras, prácticas y procesos grupales para redistribuir la información y la responsabilidad entre todos los miembros del grupo, favoreciendo el acceso a posiciones de poder y de decisión a todas las personas que forman parte de la organización.

2. Interacciones

Los miembros de un grupo interactúan entre sí de muchas maneras posibles y en diferentes tipos de espacios, muchas veces haciendo uso de tecnologías de comunicación avanzadas, aunque en última instancia una gran parte de las interacciones son una forma u otra de comunicación directa, verbal y no verbal, que incluye contenidos, emociones, gestos y otros elementos de diferente valor simbólico que acompañan la interacción.

Tradicionalmente se ha considerado que hay dos tipos básicos de interacciones:

- **Interacciones socioafectivas:** acciones destinadas a influenciar los lazos afectivos del grupo, tanto positivamente (dando apoyo o reconocimiento) como negativamente (a través de la crítica o del conflicto).
- **Interacciones productivas:** acciones encaminadas a avanzar en los objetivos del grupo y la realización de las diversas tareas.

No es fácil separar ambos tipos de interacción, y menos cuando no hay opciones para ello. Es en todo caso recomendable que los grupos dispongan de diferentes espacios en los que tratar adecuadamente uno u otro tipo de interacción (ver más abajo, los diferentes espacios que todo grupo debería tener).

Igualmente resulta útil observar el estilo o estilos de comunicación presentes en un grupo. Otto Scharmer (2009) afirma que existen cuatro campos básicos de atención en todo grupo, cada uno con su propio estilo de comunicación: 1. Hablar suave, 2. Hablar fuerte, 3. Hablar reflexivamente, y 4. Hablar generativamente. Muchos grupos se atascan en el Hablar fuerte, con una comunicación que puede llegar a ser agresiva o violenta. O no pasan del Hablar suave, en un exceso de cortesía que les impide afrontar las diferencias por temor al conflicto.

Desde la perspectiva del Trabajo de Procesos, el campo grupal (red dinámica de todas las interacciones que se dan en un grupo) se divide en tres niveles: 1. Primario (interacciones visibles para el grupo, y de las que el grupo habla o puede hablar), 2. Secundario (interacciones invisibles para el grupo y que se muestran, por tanto, a través de señales en diferentes canales expresivos), y 3. Esencia (nivel previo a toda expresión y que condiciona de alguna manera las formas de interacción).

3. Procesos

Como se ha comentado más arriba un proceso grupal es simplemente el conjunto de interacciones que se dan entre las diversas componentes de un grupo (miembros, tareas y recursos), en un tiempo dado y, a veces, en un mismo espacio (como puede ser una reunión de indagación o de toma de decisiones). Todas estas interacciones siguen determinadas reglas, de las que no siempre el grupo es consciente. Es útil observar cómo son los procesos de un grupo y qué reglas siguen en cada caso concreto. En muchos grupos, estas reglas no son efectivas y, aún peor, pueden sostener formas de dominación encubiertas. De hecho, la principal aportación de la facilitación es proponer nuevas reglas para los procesos grupales que, en forma de dinámicas y técnicas de trabajo, ayuden a mejorar la efectividad del grupo y equilibrar el poder.

Gestión de la información

Desde la perspectiva de los sistemas vivos, la principal actividad de un grupo es gestionar adecuadamente la información que le llega desde fuera y que genera desde dentro. Una gestión óptima de la información es fundamental para poder tomar buenas decisiones. Todos los grupos obtienen, interpretan y utilizan información en sus interacciones. Además, el propio proceso de interacción genera constantemente información sobre los miembros del grupo y sobre su propio funcionamiento. La coordinación de significados supone compartir la información existente y establecer el valor de dicha información para el grupo. Para una coordinación efectiva, el grupo deberá (Arrow et al, 2000, p. 107):

- Determinar qué información necesita el grupo.
- Identificar fuentes potenciales de información y evaluar su credibilidad.
- Determinar la relevancia de la información para los objetivos grupales.
- Decidir quién se encarga de qué fuentes de información y cómo se comparte esta información con el resto del grupo.
- Acordar de qué manera, y por quién, se interpretará la información obtenida y se integrará con la información previa antes de que sea compartida por el grupo.
- Transformar la información disponible en conocimiento utilizable por el grupo para elaborar propuestas y tomar decisiones.

Los grupos suelen recoger y procesar información a partir de una percepción muy incompleta de las fuentes de información posibles y de la importancia global de las diferentes partes de la información disponible (en particular, desconocen o no saben acceder a la información que se genera en el nivel secundario del campo grupal). El flujo de información está muchas veces sometido a dinámicas de poder, de manera que las propuestas no están pensadas para tomar las mejores decisiones, sino para satisfacer las necesidades de algunos miembros del grupo. La gestión creativa de la información requiere el uso de técnicas y dinámicas de trabajo (espacio de indagación) inexistentes en muchos grupos.

Toma de decisiones

La principal pregunta que todo grupo debe hacerse en relación con la toma de decisiones es quién decide qué y cómo. Si el grupo decide tomar decisiones de manera colectiva, entonces ha plantearse cómo debería ser el proceso y cuál sería el método que puede generar mayor apoyo. Es importante observar cómo un grupo toma decisiones colectivas, cómo son sus reuniones, qué elementos fundamentales para que una reunión sea efectiva están presentes y cuáles no.

Una lista posible incluye:

- Contar con acuerdos básicos para reuniones, incluido el uso de la facilitación.
- Si es necesario, hacer una buena convocatoria, para que sea realmente inclusiva.
- Hacer la reunión en un espacio adecuado, sin ruidos y acogedor.
- Considerar la reunión como un espacio sagrado, con rituales de apertura y de cierre.
- Servirse de una agenda visible y abierta.
- Trabajar con propuestas elaboradas en espacios de indagación.
- Usar técnicas y dinámicas de trabajo adecuadas para cada situación.
- Usar un método de decisión (votación, consenso, etc.) que genere el mayor acuerdo posible.

Gestión emocional y del conflicto

Para coordinar intereses (personas), significados (información) y acciones (trabajo), los miembros del grupo tienen que ajustarse unos a otros interpersonalmente, pero también tienen que ajustarse a un orden lógico y temporal de tareas, recursos y personas disponibles. El resultado de este ajuste es siempre relativo, nunca perfecto, y está claramente sometido a tensión y potencial conflicto. Puede ocurrir que el grupo no cuente ni con las personas ni con los recursos adecuados para llevar a cabo las actividades previstas, lo cual puede introducir tensión en el grupo. O puede ocurrir que, aun contando con personas y recursos adecuados, surjan conflictos porque los miembros del grupo no se ponen de acuerdo en cómo encajar los diferentes elementos (mala coordinación de significados, lo que seguramente generará estructuras ineficientes), o porque la asignación de tareas y recursos no tiene en cuenta las necesidades personales o no se pueden

satisfacer completamente, lo que hará que algunas personas compitan entre sí para obtener lo que necesitan, o se sientan desmotivadas si no lo consiguen.

Es importante para la supervivencia de todo grupo aprender a gestionar, con técnicas adecuadas, las fricciones y tensión que inevitablemente se van a dar en su recorrido. Si el grupo da espacio a la gestión de las emociones evitará conflictos de consecuencias mucho peores. Aunque sigue siendo un tema difícil para muchos grupos y organizaciones, cada vez hay más evidencia científica de la importancia de trabajar las emociones y estados de ánimo que se generan en todo grupo u organización.

Cohesión grupal

La cohesión grupal es uno de los aspectos más importantes de la dinámica de todo grupo a nivel global. Sin una mínima cohesión, los grupos se desintegrarían como consecuencia de las múltiples fricciones que se dan en los procesos de coordinación. La cohesión está así muy relacionada con la salud del grupo. Un grupo cohesionado llega a prosperar con el tiempo, pues es capaz de retener a sus miembros, superar sus dificultades y alcanzar sus objetivos. Un grupo poco cohesionado está en permanente peligro de desaparecer, pues sus miembros pueden querer abandonarlo en cualquier momento.

Donelson R. Forsyth (2010) afirma que la cohesión grupal no es un proceso simple, sino multidimensional, con una gran diversidad de componentes e indicadores. Entre todos los factores que inciden en la cohesión grupal, el estado de la red de atracción (estructura emergente a partir de quién me cae mejor en un grupo) es un factor fundamental. Para reforzar las conexiones en la red de atracción los grupos pueden realizar diferentes actividades, incluyendo la celebración de sus logros o de eventos significativos para el grupo, fomentar el juego, la risa y los espacios de distensión, invitar a sus miembros a pasar tiempo juntos en la naturaleza, etc.

En general los grupos dedican poco tiempo a las actividades de conexión, lo cual tiene un impacto muy negativo en la cohesión y, por tanto, en otros factores que dependen de ella, como la productividad o el clima grupal.

4. Estructuras

Conviene recordar la división entre estructura formal y emergente. La estructura formal resulta de la coordinación planificada del grupo para dotarse de unas pautas y procedimientos organizativos efectivos, mientras que la estructura emergente surge inesperadamente de las interacciones que se dan entre los miembros del grupo, manteniéndose en ocasiones oculta e invisible para los propios miembros. Ejemplos de estructuras emergentes son la cultura grupal (conjunto de valores y normas que regulan parcialmente las conductas de los miembros de un grupo), la atmósfera o clima emocional grupal (conjunto de emociones dominantes en un determinado momento del grupo), la estructura de roles, la estructura de estatus, la red de atracción, etc.

Por su parte, la estructura formal de un grupo debería incluir, para que el grupo sea efectivo, los siguientes elementos:

Acuerdos

- Una visión, misión y objetivos claros y compartidos.
- Un sistema de gobernanza adecuado al grupo, que haga explícito quién decide qué y cómo se decide (acuerdo sobre decisiones) y quién hace qué, incluyendo liderar o dirigir una parte del grupo (organigrama ejecutivo). En este punto es importante tener en cuenta que no todas las actividades del grupo son 'productivas'. Las actividades 'reproductivas', destinadas principalmente al cuidado de las personas, son igualmente importantes, y alguien debe hacerse cargo de ellas.
- Cuando proceda, un protocolo de membresía, haciendo explícito cómo una persona entra y sale del grupo.
- Un procedimiento sobre resolución de conflictos, indicando qué hacer en caso de conflicto.

- Diferentes acuerdos y normativas que regulen los diferentes procesos grupales, y la manera en que los miembros del grupo pueden satisfacer sus necesidades.

Espacios

- Un espacio adecuado para la toma de decisiones.
- Un espacio adecuado para la resolución de problemas y la indagación colectiva.
- Un espacio adecuado para la gestión emocional y del conflicto.
- Un espacio de conexión, que fomente la cohesión grupal a través del juego y la celebración.

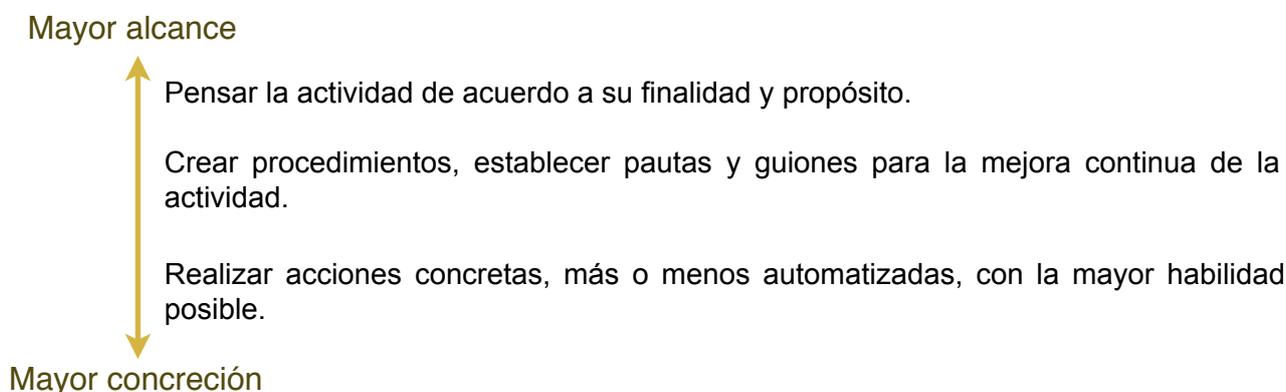
Conexiones y redes

- Una adecuada conexión del grupo con su entorno que permita un buen flujo de información, recursos y productos, a nivel organizacional, local, biorregional y/o global. Desde la perspectiva de las organizaciones como sistemas vivos, estas redes son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier grupo u organización. De acuerdo con Krebs (2006) la diversidad es fundamental para todo ecosistema, y también la es para una organización sostenible. En términos prácticos, las siguientes cinco cuestiones son útiles para comenzar a (re)diseñar una red de conexiones:
 - ¿Para quién estamos creando valor? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo? En el caso de un negocio, ¿quiénes son los clientes?
 - ¿Cuáles son los aliados naturales, quiénes podrían apoyar; e igualmente, quiénes podrían oponerse? ¿Quiénes son los proveedores?
 - ¿Cuáles son los intereses y objetivos de todas estas personas y grupos?
 - ¿Con quién es posible comenzar a trabajar ya mismo? ¿Quién está al alcance?
 - ¿Cómo podemos incluir a estas personas y grupos en el proceso?

5. Resultados

Grupos y organizaciones nacen con un propósito. Para alcanzar su propósito deben saber traducirlo en un conjunto de acciones bien coordinadas y planificadas, realizables en unos plazos dados y con los recursos disponibles, ejecutadas de la mejor manera posible, y sujetas a un seguimiento capaz de introducir cambios cuando sea necesario. Coordinar adecuadamente estas tareas es un proceso grupal que requiere conocimientos y una buena estructura organizativa.

En general, para alcanzar sus objetivos los grupos desarrollan proyectos, conjuntos de tareas organizadas en un 'plan de acción'. Para que este proceso sea efectivo es necesario organizar las diferentes tareas según su importancia y alcance. Tradicionalmente las tareas se dividen en tres tipos (Arrow et al, 2000, p. 103):



El primer nivel requiere del grupo conocimiento, experiencia y sabiduría, la cual puede venir de algunos de sus miembros o del grupo en su totalidad. El segundo nivel requiere capacidad organizativa y normativa. El tercer nivel requiere habilidades para realizar tareas específicas.

Por otra parte, cada actividad en cualquiera de los niveles anteriores se desarrolla en una línea temporal que incluye al menos tres componentes, aunque el cuarto —celebración— es altamente recomendable:



En la elaboración de su visión, todo grupo u organización deben definir cómo quieren llegar a ella, qué medios y estrategias están dispuestos a utilizar. Entre las muchas cosas que un grupo debería tener en cuenta, introducir criterios de **sostenibilidad** (ecológica, social, económica y cultural) es un elemento fundamental.

6. Evaluación

En general los grupos se autorregulan ellos mismos en relación con las tres funciones grupales citadas arriba, buscando permanentemente un equilibrio entre ellas que es necesariamente inestable. A partir de una situación ideal o deseada en cuanto a cómo debe ser ese equilibrio, se ponen en marcha procesos y acciones para alcanzar ese estado ideal, a la vez que se hace un seguimiento, muchas veces subjetivo, para determinar si el proceso seguido y las acciones realizadas permiten al grupo avanzar en la consecución de ese estado ideal. Si las cosas no van bien, el grupo intentará cambiar el rumbo poniendo en marcha otro tipo de procesos y acciones. No siempre es posible para un grupo autorregularse de esta manera. La influencia de algunos miembros, o la del propio contexto, pueden paralizar los mecanismos de autorregulación llevando al grupo a un fuerte desequilibrio en relación con las tres funciones citadas. En ocasiones, la ayuda de una persona externa al grupo, un experto asesor o facilitador, puede ser recomendable. Existen numerosas técnicas formales que pueden ser útiles para un grupo a la hora de evaluar sus procesos y resultados. Es útil saber si el grupo está utilizando alguna de ellas. En muchos casos, no obstante, se puede obtener mucha información de cómo anda el grupo a partir de lo que surge en el espacio de gestión emocional. Aunque los miembros de un grupo tienden a vivir los conflictos con otros miembros como algo puramente personal, en muchos casos el conflicto es indicador de fallos en la comunicación o en las estructuras. Una adecuada gestión emocional puede servir para recoger información, a partir de la cual poder tomar decisiones encaminadas a corregir dichos fallos.

7. Historia y Contexto

De acuerdo con Arrow et al (2000), todo grupo pasa al menos por 3 modos diferentes de operación a lo largo de su vida, aunque las fronteras temporales entre ellos pueden ser bastante difusas:

1. Formación: personas, intenciones y recursos se organizan en una red inicial de relaciones que define el grupo como una entidad social delimitada. Las personas que crean el grupo se conocen como fundadoras. La llegada de nuevas personas al grupo puede traer cierta inestabilidad, e incluso conflictos, si no se presta atención a las diferentes necesidades entre fundadores y recién llegados.
2. Operación: dependiendo del nivel dinámico considerado, el modo de operación consiste en tres tipos de actividades diferentes.

- a) Coordinación: elaboración, mantenimiento o modificación de la estructura de coordinación creada durante la etapa de formación.
- b) Desarrollo: ajustes mutuos entre el grupo como sistema y sus elementos constitutivos — miembros, proyectos y recursos—, como consecuencia de cambios en las variables globales dados por el aprendizaje y la experiencia.
- c) Adaptación: ajustes mutuos entre el grupo como sistema y los diferentes contextos físicos, culturales, organizacionales y temporales en los que el grupo está inmerso, como consecuencia de cambios en las variables contextuales.

3. Metamorfosis: el grupo se disuelve o se transforma en una entidad social diferente.

Es importante tener en cuenta que los grupos tienden a aumentar su complejidad con el tiempo. Esto implica, a su vez, que un grupo necesita tiempo para desarrollarse y que no puede aspirar a un gran desarrollo sin forzar la dinámica grupal y generar tensión. Encontrar el ritmo de crecimiento adecuado es una dificultad para la mayoría de los grupos.

La adaptabilidad es una característica valiosa en todo sistema vivo. Esta se da cuando un grupo es capaz de ajustar su dinámica interna a las demandas procedentes de un entorno cambiante. En este sentido, cabe decir que el contexto influye en los grupos de diversas maneras, entre las que se pueden destacar:

- Nivel de recepción a las actividades del grupo por parte de la comunidad en la que está inmerso, tanto a nivel social, económico o político.
- Posibilidades de formación y asesoramiento.
- Obtención de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Condiciones del entorno físico y natural.

Para muchos grupos es clave preguntarse además cómo es la relación con sus clientes y proveedores, cuál es el grado de satisfacción de todas las partes implicadas en la realización de su actividad, y de la comunidad que la acoge.

Por último, es importante observar cómo un grupo gestiona su frontera. La cohesión grupal depende en una medida importante de cómo son los procesos de entrada y salida de miembros. En general, unas fronteras claras y un buen procedimiento para regular el movimiento a través de ellas ayuda a una coordinación interna efectiva y a unas buenas relaciones externas, lo cual es especialmente relevante cuando el grupo hace parte de una organización. Cuando existe confusión sobre quién forma parte del grupo y quien no, resulta más difícil coordinar la acción. Unas fronteras claras también ayudan a promover intercambios efectivos entre el grupo y sus miembros y entre el grupo y el contexto en el que está inmerso (Arrow et al, 2000).

Diagnóstico grupal

A partir de toda la información anterior es posible analizar el estado de un grupo y realizar un diagnóstico que nos permita realizar una propuesta de intervención, esto es, una propuesta encaminada a mejorar aquellas áreas, procesos o estructuras en las que el grupo está funcionando de manera deficiente. Lo que sigue es un resumen de cosas a observar para hacer dicho diagnóstico.

Personas

- Habilidades: ¿el grupo cuenta con las personas adecuadas para alcanzar su visión?, ¿con procesos de aprendizaje que cubran carencias existentes?
- Necesidades: ¿las personas se sienten satisfechas en cuanto a necesidades básicas?
- Roles y polaridades: ¿cuáles son las principales polaridades no resueltas en el grupo? ¿cómo son los roles de liderazgo y elderazgo? ¿hay espacio para la rotación?
- Poder y estatus: ¿existe una estructura de poder formal en el grupo? Si existe, ¿está en sintonía con la estructura de estatus, o de poder informal? Si no existe, ¿el grupo sabe de la

existencia de una estructura de estatus? En cualquier caso, ¿existen quejas por abusos de poder? ¿El grupo trabaja activamente por el empoderamiento de sus miembros?

Interacciones

- Comunicación: ¿Cuál es el estilo de comunicación predominante en el grupo?
- Campo grupal: ¿El grupo conoce el concepto de campo grupal? ¿Está atento y da espacio a las señales procedentes del nivel secundario?

Procesos

- Gestión de información: ¿Cómo gestiona el grupo la información? ¿Qué canales utiliza para distribuir la información en el grupo? ¿Todo el mundo tiene acceso a la información relevante que necesita? ¿Cómo utiliza el grupo la información disponible para indagar, crear e innovar?
- Toma de decisiones: ¿Cómo son las reuniones para la toma de decisiones? ¿Qué elementos fundamentales están presentes y cuáles no? ¿Qué método utiliza el grupo para tomar decisiones? ¿Por qué utiliza ese método?
- Gestión emocional: ¿Qué hace el grupo con las emociones que surgen en los diferentes procesos e interacciones? ¿Existe algún espacio para gestionar dichas emociones? ¿Qué técnicas de gestión emocional utiliza? ¿Son apropiadas o coherentes con la cultura grupal?
- Cohesión y conexión: ¿Qué actividades realiza el grupo para reforzar la conexión y la cohesión grupal?

Estructuras

- Acuerdos: ¿Dispone el grupo de una visión y misión claras y conocidas por todos sus miembros? ¿Dispone el grupo de una estructura de gobernanza adecuada a su propósito? ¿Incluye las actividades reproductivas en su estructura organizativa? ¿Dispone el grupo de un protocolo de membresía que deje claro cómo se entra o se sale del grupo? ¿Dispone el grupo de un acuerdo sobre resolución de conflictos que deje claro los pasos a seguir en caso de conflicto? ¿Dispone el grupo de un acuerdo sobre compensaciones, qué puede esperar cada miembro por su contribución al grupo?, etc.
- Espacios: ¿Cómo son los espacios de gestión de información, toma de decisiones, gestión emocional, conexión...? ¿Están separados o mezclados en un sólo espacio?
- Redes: ¿Está el grupo en contacto con otros grupos u organizaciones afines? ¿Conoce el grupo quiénes podrían ayudarle o dificultar su labor? ¿Tiene claro el grupo quiénes son los destinatarios de sus servicios o productos?, ¿quiénes son sus clientes y proveedores?

Resultados

- Visión: ¿Dispone el grupo de una visión y misión claras y conocidas por todos sus miembros?
- Planificación: ¿Dispone el grupo de una planificación clara, con objetivos y actividades a largo, medio y corto plazo?
- Ejecución: ¿Cuenta el grupo con los medios y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas?
- Sostenibilidad: ¿Aplica el grupo algún criterio de sostenibilidad en la consecución de sus resultados?

Historia y contexto

- Historia: ¿Conocen los miembros del grupo cómo fue creado y cuál ha sido su evolución desde entonces? ¿Conocen el papel que han jugado a lo largo de su historia determinadas personas? ¿Saben en qué momento están en su desarrollo como grupo?
- Contexto: ¿Conoce el grupo qué factores contextuales le afectan, positiva y negativamente?

Evaluación

- ¿Utiliza el grupo alguna técnica o metodología de evaluación formal o informal? ¿Cómo obtiene el grupo la información necesaria para evaluar sus procesos y resultados?

Bibliografía

- Arrow, H., McGrath, J. & Berdahl, J.L. (2000). *Small Groups as Complex Systems. Formation, Coordination, Development, and Adaptation*. Sage Publications.
- Forsyth, Donelson R. (2010) *Group Dynamics*. Wadsworth.
- Krebs, V. & Holley, J. (2006) *Building Smart Communities through Network Weaving*. <http://www.orgnet.com/BuildingNetworks.pdf>
- Olson, Edwin E. y Eoyang, Glenda H. (2001). *Facilitating Organization Change. Lessons from Complexity Science*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Sharmer, Otto (2009). *Theory U. Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schwarz, Roger (2002). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers and Coaches*. John Wiley & Sons.