

**Extraído de una publicación de:**

 **Autor** Dirección y liderazgo

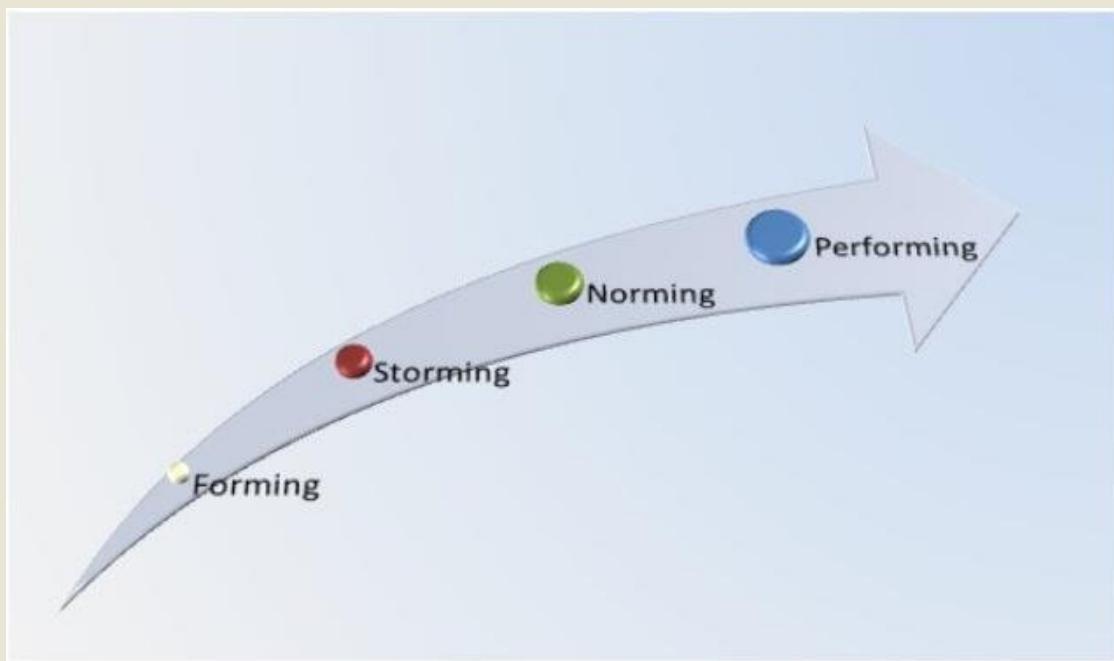
 **Fuente** Dirección y liderazgo

 **Link** <https://direccionaliderazgo.com/desarrollo-de-equipos-modelo-de-tuckman/>

## Lectura 5

# Desarrollo de equipos – Modelo de Tuckman

El liderazgo conlleva una serie de responsabilidades, entre otras, promover el desarrollo de las capacidades de su equipo, ejercer el liderazgo sobre sí mismo y sobre los cometidos que les son propios.



Es decir, una de las principales funciones de todo líder es plantar la semilla para facilitar el nacimiento, crecimiento y desarrollo de todas y cada una de las personas que forman su equipo, así como proporcionar disciplina y cohesión al grupo e interdependencia entre sus miembros, para de esta forma tratar de obtener los mejores resultados y el mayor desempeño posible.

Igual que en su día se hizo con algunas teorías del liderazgo, tengo intención de dedicar algunos artículos a analizar algunas teorías y modelos sobre el desarrollo de equipos.

## Breve reseña histórica

Allá por 1965, Bruce Tuckman describió lo que para él eran las cuatro fases del desarrollo que todos los grupos deben atravesar para alcanzar su máxima efectividad, si bien es cierto que Tuckman llegó a estas conclusiones tras observar pequeños grupos desde varias perspectivas. En la siguiente década, en 1977, y siendo ayudado por Mary Ann Jensen, redefinió el modelo agregando una quinta etapa.

## Modelo de desarrollo de equipos de Tuckman

Bien, como ya os adelantaba, la primera versión del modelo de Tuckman contaba con cuatro etapas, que deben seguir un orden determinado.

### **Forming, o formación.**

En esta primera etapa es en la que se forma el equipo, y quienes lo forman tratan de ser aceptados y de conocer al resto de las personas que forman el grupo, sus cometidos y sus intereses, aunque tienden a comportarse de manera individualista, tratando de evitar los conflictos.

Es una etapa bastante cómoda, pero la realidad es que esta comodidad se debe a la ausencia de conflicto y de debate interno en el grupo, por lo que tampoco se avanza mucho. Esta etapa es importante ya que es el momento en que los miembros del equipo se conocen y establecen relaciones interpersonales, siendo también un buen momento para ver cómo responde cada miembro del equipo individualmente, y cómo responde a la presión.

### **Storming, o conflicto.**

En esta etapa existe ya suficiente confianza entre los miembros del grupo, y comienzan a expresar sus diferencias hacia las acciones y opiniones de otros, e incluso hacia las acciones del líder del grupo.

Aunque dolorosa esta etapa es necesaria, ya que ningún equipo puede perdurar en el tiempo, y llegar a alcanzar altas cotas de



desempeño, sin que antes sus miembros hayan sacado a relucir sus diferencias y sean capaces de mantener esta etapa de conflicto bajo control, todo ello bajo la atenta dirección y supervisión del líder.

Si se consigue alcanzar la siguiente etapa el grupo se habrá hecho más fuerte y versátil, y sus miembros tendrán presente que el objetivo de la crítica es construir e intentar mejorar la actitud, o la aptitud, de otra persona. En esta fase tan crítica, el líder deberá actuar mediante el ejemplo y al servicio de su equipo, deberá mostrarse como modelo a seguir, «tirando del carro» para que el resto de quienes forman el grupo tomen conciencia y asuman sus responsabilidades.

### **Norming, o normalización.**

A estas alturas el grupo ya tiene una meta que alcanzar, y quienes lo forman son capaces de entender el punto de vista de otros miembros, de apreciar sus habilidades y experiencias, e incluso ser conscientes de sus propios prejuicios y estar dispuestos a cambiar. Sienten que son parte de un equipo bien formado, disciplinado y cohesionado, y por tanto tienen aspiraciones más elevadas, como trabajar por el éxito del equipo, anteponiéndolo incluso a sus propias necesidades individuales.

No obstante, todo no es de color de rosa, quienes componen el grupo serán reacios a aceptar cambios en el personal y en la forma establecida de hacer las cosas, especialmente los que provengan de fuera del grupo, como por ejemplo el incorporar nuevos miembros al equipo, que verán como extraños.

## **Performing, o desempeño.**

No todos los grupos alcanzan esta etapa, y los que lo hagan habrán sido capaces de atravesar muchas y grandes dificultades, lo que los habrá fortalecido aun más.

En esta etapa sus miembros se conocen bien, son capaces gestionar el conflicto de forma adecuada, están bien motivados y preparados, trabajando codo con codo de forma autónoma y sin supervisión, basado en la gran confiabilidad de quienes forman el grupo.

De hecho, gracias a las competencias adquiridas y a las experiencias vividas, los miembros del grupo son capaces de intercambiar sus roles y adaptarse a las circunstancias cambiantes.



Sin embargo, estas mismas circunstancias pueden provocar que el grupo se retrotraiga a etapas anteriores. Un ejemplo son los cambios en la forma de comportarse y de trabajar de un grupo como reacción cuando se produce la incorporación al mismo de un nuevo líder o jefe, permaneciendo a la expectativa durante un tiempo.

## **La 5º etapa.**

Alcanzado el fin último para el que se creó el equipo llega el momento de su disolución, y el líder deberá gestionar la sensación de perdida que existirá entre quienes formaron parte del grupo.

Este proceso puede ser muy estresante para todos, por lo que lo ideal es que esté planificado de antemano, de forma que la recolocación de cada componente del equipo sea lo menos traumática posible, recordándoles lo que han logrado y el orgullo de haber pertenecido al grupo.



## **Conclusiones**

De forma similar a como ocurre con diversas teorías del liderazgo, los estudios de Tuckman también se centran en la observación de dos aspectos: las relaciones interpersonales y la tarea.

Este modelo teórico sobre las etapas de desarrollo de grupos ha sido adoptado por multitud de otros teóricos, o lo han empleado como punto de inicio de su investigación, llegando a desarrollar modelos que, en la mayoría de los casos, difieren mínimamente del de Tuckman.

Lo interesante para el líder es ser capaz de detectar en que etapa se encuentra el grupo al que pertenecemos, y el saber gestionar correctamente nuestra forma de liderazgo, dependiendo de en qué fase se encuentre el equipo, tomando las decisiones adecuadas y necesarias para llevarlo hasta la etapa de desempeño.

Por otra parte, el líder del equipo debe permanecer atento a las circunstancias que puedan provocar que el grupo se retrotraiga a etapas anteriores, ayudándolo a volver a alcanzar la cuarta etapa.