



Universidad  
Autónoma  
de Coahuila



# Modelo Tuckman en Desarrollo de Equipos

# MODELO TUCKMAN EN DESARROLLO DE EQUIPOS

## **Desarrollo de Equipos de Trabajo**

Para el desarrollo de tu emprendimiento es necesario analizar cómo se forman los equipos de alto desempeño. Aquí te mostramos una mirada al modelo, según la teoría de Bruce Tuckman.



**Bruce Wayne Tuckman**

Psicólogo

24 de noviembre de 1938 - 13 de marzo de 2016

Estadounidense

“Las etapas de desarrollo grupal”

Bruce Wayne Tuckman nació el 24 de noviembre de 1938 y murió el 13 de marzo de 2016. Fue un estadounidense de Columbus, Ohio. Tuckman diseñó una teoría sobre las etapas de desarrollo grupal, describiendo su conducta, su evolución y su repercusión en el desempeño y logro en los objetivos y metas de un equipo de trabajo.

# Formación

Tuckman distingue diversas etapas en la formación de los equipos de alto desempeño, destacando el primer peldaño, “La formación”. Esta es la etapa inicial en la que el grupo comienza a integrarse y a desarrollarse en conjunto, asimismo, se empiezan a conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

# Formación

- Una falta de unidad inicial.
- Dependencia del facilitador del grupo o de los líderes del grupo.
- Intenta identificar tareas en términos de parámetros relevantes y decidir cómo el grupo realizará las tareas.
- Pruebas de expectativas de comportamiento y formas de manejar los problemas de comportamiento.
- Participación vacilante de algunos miembros del grupo.
- Formación de una jerarquía de liderazgo.
- Discusión de síntomas o problemas periféricos a la tarea.
- Quejas de algunos miembros del grupo, sobre el clima organizacional.
- Sospecha, miedo y ansiedad acerca de la nueva situación por parte de algunos o todos los miembros del grupo.
- Realización mínima de trabajo.



Durante la etapa puede surgir el miedo y ansiedad entre sus integrantes; además, en el equipo pueden surgir algunas complicaciones, por ejemplo, la queja o discusión entre algunos de sus miembros, debido a que están tratando de acoplarse al equipo. En esta etapa también depende que el líder o facilitador otorgue un asesoramiento que conlleve a un seguimiento adecuado a las situaciones, y así la etapa se logre integrar plenamente para cruzar a la siguiente.

## Turbulencia o Tormenta

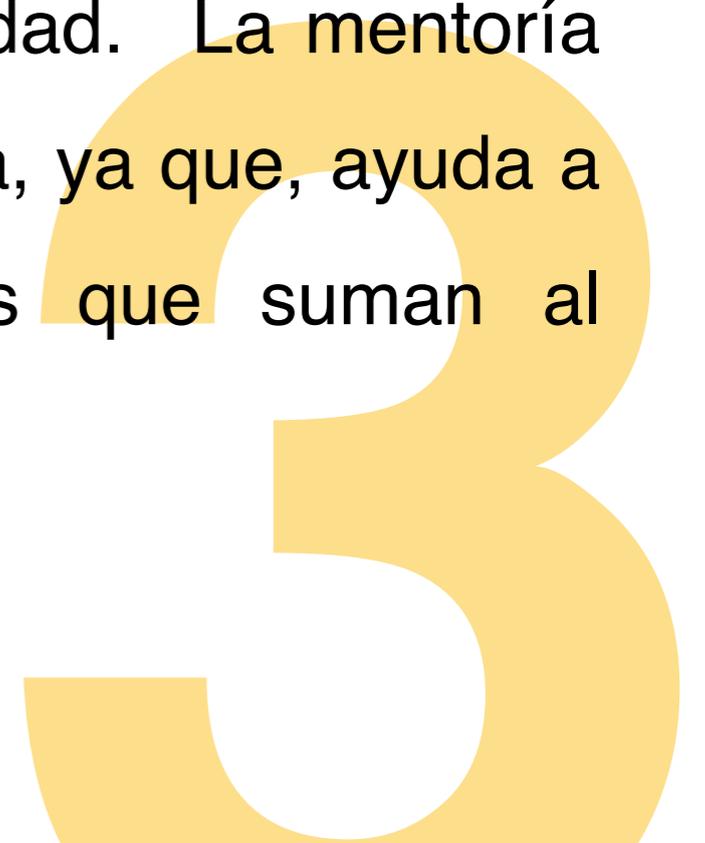
Terminado el proceso de la conformación del equipo, Tuckman revela una segunda etapa, la cual es caracterizada por el apareamiento de conflictos, discusiones, resistencia al cambio y la polarización entre los miembros que ocasiona que las relaciones se vuelvan hostiles, de manera que, el equipo empieza a trabajar de forma individual y se resiste a integrarse a la estructura del grupo. En esta etapa las reacciones emocionales, la confusión por las tareas, la preocupación por el logro de metas y el desarrollo mínimo del trabajo, son cada vez más frecuentes en el trabajo colaborativo. En la etapa, el líder del equipo juega un papel importante como coach para permitir procesos de retroalimentación, conciliación y superación de las dificultades que el equipo está viviendo.

## Turbulencia o Tormenta

- Luchas internas, actitud defensiva y competencia.
- Establecimiento de metas inalcanzables.
- Desunión, aumento de la tensión y celos.
- Disrupción y fragmentación.
- Resistencia a las exigencias de la tarea, porque se percibe que interfieren con las necesidades personales.
- Polarización de los miembros del grupo.
- Agudas fluctuaciones de relaciones y reversiones de sentimientos.
- Preocupación por el exceso de trabajo.
- Establecimiento de órdenes jerárquicos.
- Trabajo mínimo realizado.

## Normalización

Con la aparición de la tercera etapa “La normalización”, el equipo ha logrado una aceptación de los integrantes del mismo. Es ahora que, en esta etapa el equipo logra establecer reglas, define áreas estratégicas para cada integrante del equipo, establece los límites en la estructura de trabajo y en el desarrollo de los canales de comunicación, además, se hace retroalimentación para la solución de los conflictos y el incremento en la productividad. La mentoría del líder cumple especial relevancia en esta etapa, ya que, ayuda a discernir sobre las políticas, normas y reglas que suman al desarrollo de las competencias grupales.

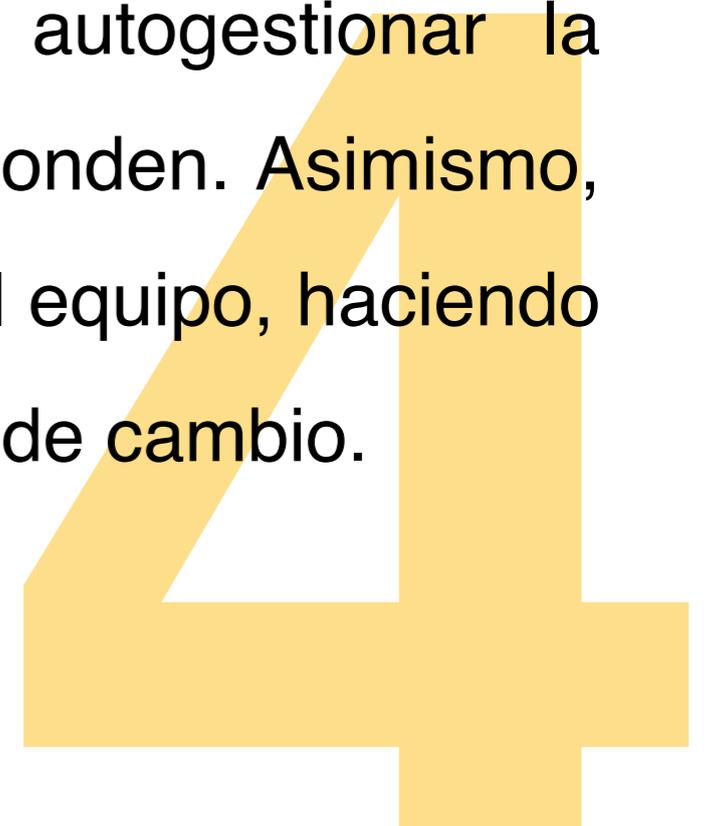


# Normalización

- Intento de lograr la máxima armonía evitando el conflicto.
- Alto nivel de intimidad caracterizado por la confianza mutua, compartiendo problemas personales y discutiendo dinámicas de equipo.
- Sentido de una nueva habilidad para expresar emociones constructivamente.
- Los miembros del grupo se sienten parte de algo.
- Sentido de cohesión de equipo con un espíritu y objetivos comunes.
- Establecimiento y mantenimiento de los límites del equipo.
- Realización moderada del trabajo.

## Realización

En la cuarta etapa conocida como “La realización”, es en la que el equipo logra su máximo desempeño en la coordinación, integración, comunicación, producción y logro de metas propuestos por el mismo. La confianza y la cohesión son las principales características de esta etapa, ya que, los integrantes del equipo tienden a conocer otras áreas, intercambian roles, crecen en las relaciones interpersonales y son capaces de autogestionar la administración de las actividades que les corresponden. Asimismo, logran la especialización y multifuncionalidad en el equipo, haciendo que sea dinámico y adaptable a los nuevo vientos de cambio.



## Realización

- Apertura a otros miembros del grupo.
- Comprensión, análisis y perspicacia.
- Confianza mutua.
- Cohesión y apoyo mutuo.
- Crecen las relaciones personales e interpersonales y han aprendido a relacionarse unos con otros.
- Se emprende una autogestión constructiva.
- La energía en la realización de tareas.
- El diagnóstico, la resolución de problemas y la toma de decisiones se produce con facilidad.
- Modificación de “uno mismo” en la dirección deseada.
- Se logra una gran cantidad de trabajo.
- Se logra alcanzar las metas deseadas.

## Disolución

“La disolución” es la quinta etapa en los equipos de alto desempeño, esta se caracteriza por haber finalizado los objetivos del grupo de trabajo, es decir, se termina el ciclo de vida del mismo. En esta última etapa el equipo tiende a dividirse, elaborando otros subgrupos y busca el desarrollo personal de cada uno de sus miembros, a fin de que se integren otros equipos de trabajo y vuelvan a iniciar el ciclo de desarrollo del equipo de alto desempeño. La disolución del grupo no representa fracaso, sino un indicador de éxito, dado que se multiplican las habilidades y se elevan exponencialmente escuelas de formación, para que otros integrantes desarrollen competencias que conlleven a la organización de nuevos horizontes, gracias a la facilitación de su líder.

# Disolución

- El grupo puede disolverse después de cumplir la tarea.
- El equipo se fractura y se empiezan a crear subdivisiones en el grupo.
- Surgen sentimientos de melancolía y los miembros desean permanecer en el equipo “antiguo”.
- El ciclo de vida del equipo inicia de nuevo.
- La disolución del equipo no representa fracaso, sino un indicador de éxito.

## Gráfica del Comportamiento

En la teoría que Tuckman diseñó "el desarrollo de los equipos de alto desempeño". En cada una de las etapas se vive un carácter evolutivo y predictivo en una secuencia ordenada. En él, a su vez posee un impacto en la eficacia y en el rendimiento de acuerdo como va cruzando en cada una de las etapas. A su vez exige que el líder a cargo del equipo, pueda ir modificando sus roles de acuerdo a las necesidades del equipo; desde maestro, mentor, asesor y facilitador. Cada parte es el proceso de crecimiento que se encuentra viviendo el equipo.

El factor de tiempo en cada etapa es variable, depende de las estrategias, la disposición, la asertividad y resiliencia, para encontrar las formas y soluciones en cada una de las oportunidades y retos que se presenten. Si el grupo logra cruzar las etapas difíciles que se encuentran en la formación y la tormenta del equipo, este se encuentra rumbo al alto desempeño, por lo que, un emprendedor que conoce el proceso de formación, tiene la oportunidad de obtener las herramientas necesarias para agilizar la transición entre ellas.



## Referencias:

*Bruce Tuckman - Inspire Archive. (s. f.). Inspire Archive. <https://sites.ehe.osu.edu/inspire-archive/staff-members/bruce-tuckman/>*

*Gavin, B. (2019, 15 de abril). Forming, Storming, Norming and Performing - Tuckman's Model of Group Development - Extension Practice. Extension Practice. <https://extensionaus.com.au/extension-practice/forming-storming-norming-and-performing-tuckmans-model-of-group-development/>*

*Tejero, A. (2019, 10 de julio). El milagro Agile: Convierte tu grupo de trabajo en un equipo de alto rendimiento - BBVA Next Technologies. BBVA Next Technologies. <https://www.bbvanexttechnologies.com/blogs/el-milagro-agile-convierte-tu-grupo-de-trabajo-en-un-equipo-de-alto-rendimiento/>*