

Asignatura: CONDUCCION EDUCATIVA PLANIFICACION Y EVALUACION.

ROLES FUNCIONALES DE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO por
Kenneth D. Benne y Paul Sheats

La relativa desatención a los roles de los miembros
en el adiestramiento de grupo

- 1.- Los esfuerzos para mejorar el funcionamiento de grupo por medio del adiestramiento, han puesto tradicionalmente el énfasis en la preparación del líder, y con frecuencia, esta preparación se dirigía hacia el mejoramiento de las habilidades del líder respecto a la transmisión de información y a la conducción de grupos. Parecería que se ha prestado poca atención directa al adiestramiento de los miembros de grupos en los roles necesarios para lograr un desarrollo y una producción de grupo efectivos. El presente artículo se base en la convicción de que tanto un adiestramiento efectivo de grupo, como la investigación adecuada de la efectividad de los métodos de adiestramiento, deben prestar atención a la identificación, el análisis y la práctica de los roles de líder y de los miembros, enfocándolos como aspectos correlativos al crecimiento y la producción total del grupo.
- 2.- Ciertos supuestos han ayudado a que creciera la tendencia a aislar el rol de líder de los roles de los miembros y a desatender a estos últimos en los procesos de adiestramiento de grupo. 1) El "liderazgo" se identificaba con rasgos y cualidades inherentes a la personalidad del "líder". Se ha supuesto que estos rasgos y cualidades pueden desarrollarse aisladamente del funcionamiento de los miembros en el ambiente de grupo. Nuestro artículo ve el rol de líder en términos de las funciones que debe realizar dentro de un grupo para ayudar a que ese grupo crezca y trabaje productivamente. No se puede hacer una distinción tajante entre las funciones del líder y las de los miembros, entre los roles de líder y de miembro. Diferentes grupos pueden operar con distintos grados de difusión de las funciones del "líder" entre los miembros del grupo, o con distintos grados de concentración de esas funciones en uno o pocos miembros.
- 3.- Idealmente, por supuesto, el concepto de liderazgo que recalamos aquí, es el de una responsabilidad compartida multila-///

/// teralmente. De cualquier manera, la efectividad en el rol del líder es una cuestión relativa a las relaciones entre líder y miembros. Y un lado de una relación no puede adiestrarse de manera efectiva, independientemente del adiestramiento del otro lado de esa relación.

4.- 2) Se ha supuesto que el "líder" es el único responsable de la calidad y la cantidad de la producción del grupo. El "líder" debe cuidar que se establezcan metas "correctas", que se realicen las tareas, que los miembros estén "motivados" para participar. Desde este punto de vista, los roles de los miembros son de importancia secundaria. "Miembro" se indentifica tácitamente con "seguidor". Este trabajo supone que la calidad y la cantidad de la producción del grupo es "responsabilidad" del grupo. El establecimiento de metas y la reunión de recursos para acercarse a esas metas es una responsabilidad que comparten diferentemente todos los miembros de un grupo maduro. Las funciones que se deben cumplir, tanto para constituir y mantener la actividad centrada en el grupo como para alcanzar una producción efectiva, son principalmente inherentes a los roles de los miembros. Las funciones del líder pueden definirse como la facilitación de la identificación, la aceptación, el desarrollo y la distribución de los roles requeridos en el grupo.

5.- 3) Frecuentemente se han confundido los roles que los miembros desempeñan dentro de un grupo, con las personalidades individuales de los miembros del grupo. No se niega que exista una relación entre la estructura de la personalidad y las necesidades de cada miembro de un grupo, y la calidad y clase de rol que pueda aprender a cumplir. Por el contrario, se afirma la importancia de los estudios planeados para descubrir y explicar esas relaciones y para incrementar nuestro control de las mismas. Pero, en el nivel del funcionamiento de grupo, los roles de los miembros relevantes para el crecimiento y el logro del grupo, deben distinguirse claramente del uso que hacen los individuos del ambiente de grupo para satisfacer necesidades individuales, sin importancia para el grupo, esto, si lo que se debe lograr es un reconocimiento claro de los roles de miembros requeridos por el grupo y un adiestramiento adecuado de los miembros para cumplir con esos roles.

6.- La desatención de esta diferencia, ha estado tradicionalmente asociada al descuido del análisis de los roles de miembro en el crecimiento y la producción del grupo.

Clasificación de los roles de miembro

7.- El análisis siguiente de los roles funcionales de los miembros,///

/// fue elaborado en relación con el Primer Laboratorio de Adiestramiento en Desarrollo de Grupo, en 1947. Sigue muy de cerca el análisis de las funciones de participación usado en la codificación del contenido de los informes de los grupos para los objetivos de la investigación. Se hizo un análisis similar de los esfuerzos de la dirección para adiestrar a los miembros de grupos en sus roles funcionales durante el curso del Laboratorio.

8.- Los roles de miembro indentificados en este análisis se clasifican en tres categorías amplias:

1) Roles para la tarea del grupo. Los roles de los participantes se relacionan aquí con la tarea que el grupo decide realizar o está realizando. Su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo relacionados con la selección y definición de un problema común y con la solución de ese problema.

2) Roles de constitución y mantenimiento del grupo. Los roles de esta categoría se orientan hacia el funcionamiento del grupo como tal. Su objetivo es alterar o mantener la forma de trabajo del grupo, fortalecer, regular y perpetuar al grupo en tanto grupo.

3) Roles individuales. Esta categoría no clasifica a los roles de miembro como tal, puesto que las "participaciones" señaladas aquí se dirigen hacia la satisfacción de las necesidades individuales de los "participantes". Su propósito es algún objetivo individual que no es relevante ni a la tarea del grupo ni al funcionamiento del grupo como tal. Estas participaciones son, por supuesto, muy relevantes al problema del adiestramiento, en la medida en que éste persigue aumentar la madurez o la eficiencia de la tarea del grupo.

ROLES PARA LA TAREA DEL GRUPO

9.- El análisis siguiente supone que la tarea de un grupo de discusión es la de seleccionar, definir y resolver problemas comunes. Los roles se identifican en relación a las funciones de facilitación y coordinación de las actividades para la solución de problemas del grupo. Cada miembro puede, por supuesto, desempeñar más de un rol en cualquier intervención y gran cantidad de roles en intervenciones sucesivas. Alguno, o todos estos roles pueden ser desempeñados, tanto por el "líder" del grupo, como por los diferentes miembros. ///

- /// a. El iniciador-contribuyente sugiere o propone al grupo nuevas ideas o una forma diferente de ver el objetivo o el problema del grupo. La novedad propuesta puede consistir en la sugerencia de un nuevo objetivo de grupo o en una nueva definición del problema. Puede aparecer como una solución sugerida, o como una manera de tratar una dificultad que el grupo está enfrentando, o puede tomar la forma de una proposición de un nuevo procedimiento, o de una nueva organización para la tarea a realizar.
- b. El inquiridor de información pregunta para aclarar las sugerencias hechas, en términos de su adecuación a los hechos, para obtener información autorizada y hechos pertinentes al problema que se discute.
- c. El inquiridor de opiniones pregunta principalmente para aclarar los valores concernientes a lo que el grupo está realizando, o a los involucrados en una sugerencia o en sugerencias alternativas, y no acerca de los hechos del caso.
- d. El informante ofrece hechos o generalizaciones "autorizadas", o relaciones en forma adecuada su propia experiencia con el problema del grupo.
- e. El opinante expresa oportunamente su creencia u opinión relativa a una sugerencia o sugerencias alternativas. No pone el énfasis sobre hechos relevantes o sobre información, sino sobre la concepción de los valores implicados, a la que el grupo debería llegar según su propuesta.
- f. El elaborador explica las sugerencias en términos de ejemplo o significados ya desarrollados, realiza su exposición razonada y trata de prever cómo podrá funcionar una idea o sugerencia si el grupo la adopta.
- g. El coordinador muestra o clarifica la relación entre las diferentes ideas y sugerencias, trata de reunirlos o de coordinar las actividades de los diferentes miembros o sub-grupos.
- h. El orientador define la posición del grupo con respecto a sus objetivos resumiendo lo que ha ocurrido, señala las divergencias de las direcciones o metas acordadas, o cuestiona la dirección que está tomando la discusión del grupo.
- i. El crítico-evaluador supedita las realizaciones del grupo a alguna norma o serie de normas de funcionamiento en el contexto de la tarea fijada.

Así, puede evaluar o cuestionar la "practicidad", la "lógica-///

/// gica", los "hechos" o el "procedimiento" de una sugerencia o de alguna intervención en la discusión de grupo.

j. El dinamizador incita al grupo a la acción o a la decisión, intenta estimular o llevar al grupo a una actividad "mayor o de mejor calidad".

k. El técnico de procedimientos acelera el movimiento del grupo realizando tareas de rutina: distribuye materiales, manipula objetos -por ejemplo, ordena las sillas o corre el grabador- etcétera.

l. El registrador anota las sugerencias, lleva un registro de las decisiones de grupo y del resultado de las discusiones. El rol de registrador es la "memoria del grupo".

ROLES DE CONSTITUCION Y MANTENIMIENTO DEL GRUPO

10. Aquí, el análisis de las funciones de miembro, está orientado hacia aquellas participaciones que tienen como finalidad la estructuración de actitudes y orientaciones centradas en el grupo, o el mantenimiento y perpetuación de este tipo de conducta.

Una contribución dada puede involucrar varios roles y un miembro o el "líder" pueden desempeñar roles diversos en contribuciones sucesivas.

a. El estimulador elogia, está de acuerdo y acepta la contribución de los otros. Muestra calor y solidaridad en su actitud frente a los otros miembros del grupo, elogia y alaba, y en diferentes formas expresa comprensión y aceptación de otros puntos de vista, ideas y sugerencias.

b. El conciliador hace de intermediario en las diferencias entre otros miembros, intenta conciliar desacuerdos, mitiga la tensión en situaciones de conflicto haciendo una broma "echando aceite en aguas revueltas", etcétera.

c. El transigente opera desde dentro de un conflicto en el que su idea o posición está involucrada. Puede ofrecer arreglos disminuyendo su status, admitiendo su error disciplinándose a fin de mantener la armonía, o "yendo a mitad de camino" para poder avanzar en conjunto.

d. El guardaguas intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de otros ("todavía no hemos escuchado las ideas ///

/// del señor X"etc.) o proponiendo la regulación de la corriente de comunicación ("¿por qué no limitamos la duración de las contribuciones, de tal modo que todos tengan la posibilidad de contribuir?" etc.).

e) El legislador o yo ideal expresa normas e intenta aplicarlas en su funcionamiento, o en la evaluación de la calidad del proceso del grupo.

f) El observador de grupo y comentarista lleva registros de diferentes aspectos del proceso de grupo y nutre estos datos con las interpretaciones propuestas en la evaluación que hace el grupo, de sus propios procedimientos. El seguidor sigue el movimiento del grupo forma más o menos pasiva; aceptando las ideas de otros, y ocupando el lugar de audiencia en la discusión y decisión de grupo.

ROLES INDIVIDUALES

11.- Los intentos de los "miembros" de satisfacer necesidades individuales, sin relación con la tarea del grupo, no orientadas u orientadas negativamente hacia el crecimiento y mantenimiento del mismo, imponen problemas en el adiestramiento del grupo y de los miembros. Una alta incidencia de participaciones "centradas en el individuo", en oposición a las participaciones "centradas en el grupo", exige un auto-diagnóstico en ese grupo. El diagnóstico puede revelar una o varias fallas: bajo nivel de adiestramiento de los miembros en las habilidades, incluyendo al líder, preponderancia de puntos de vista "autoritario" o de actitudes de "laissez faire" hacia el funcionamiento del grupo; inmadurez, bajo nivel de disciplina y moral; una tarea de grupo inadecuadamente elegida o definida, etc. Cualquiera sea el diagnóstico, es sobre esa base que se deben descubrir las necesidades del adiestramiento y definir los esfuerzos a realizar para satisfacer esas necesidades. La "supresión" directa de los "roles individuales" privará al grupo de los datos necesarios para un auto-diagnóstico y terapia realmente adecuados.

12.- a) El agresor puede operar de muchas maneras: disminuyendo el status expresando desaprobación por los valores, actos o sentimientos de otros miembros, atacando al grupo, negando interés al problema sobre el que se está trabajando, burlándose agresivamente, mostrando envidia por las contribuciones de los demás, tratando de desacreditarlas, etc.

b) El obstructor tiende a ser negativista y tercamente resistente, está en desacuerdo o se opone sin "razones" e intenta mantener o volver a traer un problema, después que el grupo lo ha rechazado o evitado.

c) El buscador de reconocimiento trabaja de diferentes maneras para llamar la atención, ya sea vanagloriándose, exhibiendo sus logros personales, actuando de manera inusitada, luchando para prevenir cualquier posibilidad de que lo coloquen en una posición "inferior" etc.

///

- /// d) El confesante usa la oportunidad que proporciona el ambiente de grupo para expresar sus "sentimientos", "insight" e "ideologías" personales, sin interés para el grupo.
- e) El mundano hace alarde de su falta de compromiso en los procesos del grupo. Esta actitud puede tomar la forma de cinismo, indiferencia, payasadas, y otros tipos más o menos estudiados de conductas "fuera de foco".
- f) El dominador trata de hacer sentir su autoridad o superioridad manipulando al grupo o a algunos de sus miembros. Este deseo de dominar puede manifestarse como adulación, muestras de status superior o de derecho a la atención, directivas autoritarias, interrupciones cuando hablan otros, etc.
- g) El buscador de ayuda, intenta despertar respuestas de "simpatía" de otros miembros o de todo el grupo, ya sea a través de expresiones de inseguridad, confusión personal o depreciación de sí mismo sin "razones".
- h) El defensor de intereses especiales habla del "pequeño comerciante", de la "comunidad tradicional", del "ama de casa", del "trabajo" etc. generalmente ocultando sus propios prejuicios o deformaciones en el estereotipo que llena mejor su necesidad personal.

EL PROBLEMA DE LOS REQUERIMIENTOS DEL ROL DE MIEMBRO

- 13.- La identificación de los roles para la tarea del grupo y los roles de constitución y mantenimiento del grupo que aparecen de hecho en procesos de discusión de grupo, plantea pero no contesta, la pregunta posterior acerca de cuáles son los roles necesarios para un crecimiento y productividad de grupo "óptimos". Ciertamente, el descubrimiento y la validación de las respuestas a esta pregunta tiene gran prioridad en cualquier ciencia que intente avanzar en el problema del desarrollo y adiestramiento de grupos. No se hará aquí ningún intento de revisar el sentido de los datos analizados del First National Training Laboratory in Group Development, relacionados con este punto.
- 14.- Puede ser útil en esta discusión, sin embargo, comentar dos condiciones que debe llenar todo trabajo efectivo sobre el problema de los roles requeridos. Primero, una respuesta al problema de los requerimientos de roles óptimos debe encuadrarse en el esquema del proceso de producción de grupo. Diferentes grupos, en distintas etapas de selección y solución de problemas, tendrán diferentes requerimientos de roles. Por ejemplo, un grupo que esté en las primeras etapas de la selección de problemas, que está tratando de reconocer la gama de problemas posibles sobre los cuales podría trabajar, posiblemente tenga menos necesidad de los roles de "crítico-evaluador", "dinamizador" y "coordinador" que un grupo que ya ha seleccionado y discutido su problema y esté abocado a una decisión. La combi///

/// nación y balance de los requerimientos de roles para la tarea es función del estadio del proceso de producción en que el grupo se encuentra. Segundo, los requerimientos de roles en la constitución y mantenimiento del grupo están en función de su estadio de desarrollo del nivel de madurez del grupo. Por ejemplo, un grupo "joven" probablemente necesita menos el rol de "legislador" que un grupo maduro. Un nivel de aspiraciones muy alto puede frustrar a un grupo "joven, mientras que un grupo más maduro será capaz de adoptar ese mismo nivel de aspiraciones y alcanzarlo con prontitud. También el rol de "observador y comentarista" debe adaptarse cuidadosamente al nivel de madurez del grupo. Es probable que la distinción entre roles de "grupo" y roles "individuales" pueda hacerse mucha más tajante en un grupo relativamente maduro que en un grupo "joven".

15. Mientras tanto, los adiestradores de grupo no pueden esperar que se desarrolle una ciencia completa del adiestramiento de grupo, antes de que ellos discernan los requerimientos de roles de los grupos con los que están trabajando, y ayuden a esos grupos a intervenir en ese reconocimiento. Cada grupo que esté intentando mejorar la calidad de su funcionamiento como grupo, debe ser ayudado a discernir los requerimientos de roles y debe intentar el adiestramiento de los miembros que desempeñen efectivamente los roles requeridos. Este es uno de los objetivos principales del adiestramiento de los miembros de grupos.

EL PROBLEMA DE LA FLEXIBILIDAD PARA EL DESEMPEÑO DE ROLES

16.- La experiencia de los miembros en el trabajo de grupo, cuando ella ha prestado poca atención conciente a la variedad de roles involucrados en la producción y el desarrollo efectivos de un grupo, frecuentemente ha estereotipado al miembro de tal modo que no reconoce más que unos pocos roles. El miembro desempeña esos roles en todas las discusiones de grupo, ya sea que la situación lo requiera o no. Algunos miembros se ven a sí mismos principalmente como "críticos-evaluadores" y desempeñan ese rol indiscriminadamente. Otros pueden desempeñar los roles de "estimulador" o de "dinamizador" o de "informante" con muy poca sensibilidad a los requerimientos del rol en cualquier situación de grupo. El desarrollo de la habilidad y del insight en el reconocimiento de los roles requeridos, ya se ha mencionado como uno de los objetivos del adiestramiento de los miembros de grupos. Un objetivo de igual importancia es el desarrollo de la flexibilidad para desempeñar roles, de la habilidad y seguridad en una amplia cantidad de roles de miembro, por parte de todos los miembros de grupos.

17.- Una ciencia del adiestramiento de grupo, cuando se desarrolla, debe interesarse por la relación entre la estructura de las personalidades de los miembros del grupo, y el carácter y rango de los roles///

/// usualmente él desempeñaba en los grupos, y de otros roles que le es difícil desempeñar, aun cuando el grupo los necesite. Pidió la ayuda del mismo en la crítica y mejoramiento de su habilidad en los roles en que se sentía débil. Otros miembros lo siguieron en el pedido. Los diversos miembros mostraron grados muy diferentes de comprensión de la función de los roles de miembro y de su grado de habilidad en diferentes roles. De este procedimiento de introducción surgió una lista parcial de los roles de miembros, que el grupo usó y completó posteriormente, una primera auto-evaluación de la fortaleza y debilidad de los miembros, y material para el reconocimiento del grado de elaboración de las ideas de los miembros referentes a trabajo de grupo.

La tarea de adiestramiento fue vista por la mayor parte de los miembros como una tarea de re-adiestramiento.

b) En el próximo artículo de este informe, se describe el uso de los observadores de adiestramiento en las sesiones de evaluación de los grupos. En este momento sólo es necesario subrayar la importancia central que tuvieron las sesiones de auto-evaluación en el adiestramiento de los miembros. Los observadores de la investigación proporcionan datos observacionales relacionados con el funcionamiento del grupo, en las discusiones periódicas acerca de su fuerza o debilidad como grupo. La mayor parte de esos datos se relacionaban con los requerimientos de roles para la tarea del grupo: cuáles se habían intentado llenar, cuáles se desempeñaron en realidad, y cuáles posiblemente se hubieran necesitado.

Se identificaban e interpretaban los roles "individuales" de una manera objetiva, excluyendo la censura. Como resultado de estas discusiones, los miembros del grupo llegaron a identificar diversos tipos de roles de miembros, a relacionar los requerimientos de rol en los diferentes estadios de la producción y crecimiento del grupo, y a evaluar la gama de roles que cada uno era capaz de desempeñar bien, cuando se le requería. Finalmente, también se llegaba a decisiones de grupo relacionadas con la adjudicación de los roles necesarios para las sesiones siguientes. Asimismo, de esas evaluaciones surgían comisiones de miembros que planeaban su conducta en las sesiones futuras. Estas comisiones eran tanto secretas como públicas, en ellas se solicitaba la ayuda del grupo.

c) La mayor parte de los grupos usaron grabaciones de fragmentos de discusión. De ese modo se escuchaban a sí mismos, identificaban las funciones de líder y de miembro involucradas, y evaluaban su adecuación.

21.- 2) Las sesiones de desempeño de roles en cada grupo, aunque en contenido apuntaban a las habilidades del agente de cambio, ofrecieron material importante para el reconocimiento de los roles de ///

/// miembro y de los requerimientos de rol. Estas sesiones fueron un importante auxiliar para el autodiagnóstico y la evaluación de los grupos. Es más fácil para los miembros tomar distancia con respecto a su participación en un episodio en las sesiones de desempeño de roles, que con respecto a su propia participación en el grupo "real". El primero no es percibido como "real". El rol se puede entonces separar mucho más fácilmente de la persona que lo desempeña, con el fin de analizarlo y evaluarlo. Las defensas del yo frente a ese rol se reducen. Las sesiones de desempeño de roles también proporcionaron la oportunidad práctica a los miembros de ejercitar gran cantidad de roles.

22.- 3) La práctica de los miembros de grupo en el rol de observador-comentarista tiene un valor especial para el desarrollo de la habilidad en el reconocimiento de los roles de miembro, y en la evaluación de los requerimientos de rol en una situación de grupo. En algunos grupos, todos los miembros rotaban como observador, complementando la tarea de los observadores de la investigación en las sesiones de evaluación. Estos miembros trabajaban más o menos en contacto con el observador de anécdotas del grupo sobre los problemas relacionados con las habilidades. También dieron oportunidad de práctica en el rol de observador-comentarista las reuniones de grupos clínicos por la tarde.