



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

eee

“EL PROCESO GRUPAL EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO”

AUTORÍA ALVARO DIAZ ORTIZ
TEMÁTICA TRABAJO EN GRUPOS
ETAPA PRIMARIA

Resumen

Dentro del proceso grupal en los equipos de trabajo, en esta publicación, me ceñiré a un modelo ejemplar llamado el modelo de Susan Wheelan y de sus 5 estadios por los que pasa este modelo.

Palabras clave

Equipo de trabajo, conflicto intergrupale intragrupal, normal, valor, rol, estatus.

MODELO DE SUSAN WHEELAN

1. ESTADIO 1: Dependencia e inclusión

Generalmente, cuando se forma un equipo para cubrir un objetivo, los miembros no están en una situación normal, ya que se encuentran a una nueva situación y todos se preguntan cómo será el grupo y las relaciones que se establecerán, cómo será el líder, etc.

Cuando nunca se ha trabajado con esas personas nos sentimos desconfiados, psicológicamente en situación de alerta y estamos tensos. Por ello, buscamos protección y nos dirigimos hacia el líder.

Las personas en esta etapa son demasiado conformistas y lo que se desprende de esto es el tipo de comunicación que se establece, la red centralizada de comunicación.

En la red centralizada de comunicación la información se filtra a través de una o dos personas generalmente, además funciona para tareas sencillas y quita un poco la ansiedad, acelera la organización del grupo, le da cierto orden y facilitan que surja el líder. Como inconvenientes encontramos que las redes centralizadas de comunicación resultan poco eficaces para resolver problemas complejos y poco efectivas para tareas que implican la división del trabajo para alcanzar los objetivos.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

En cuanto al conformismo, se define como el resultado de un proceso de influencia mediante el cual un individuo modifica su respuesta respecto a un objeto acercándola a aquella expresada por una mayoría de personas en el seno de un determinado grupo. Lo que hace o dice la mayoría de un grupo o de una sociedad determina, por lo general, la norma de dicho grupo en una situación dada: cómo se actúa o cómo es normal actuar (norma descriptiva) y cómo se espera que se actúe (norma prescriptiva). El conformismo constituye un tipo de influencia normativa en el que la respuesta de la fuente es explícita y se resalta el hecho de que la respuesta que da el individuo es diferente o incluso opuesta a aquella que daría sin la presencia de la fuente.

Factores que inciden en el conformismo

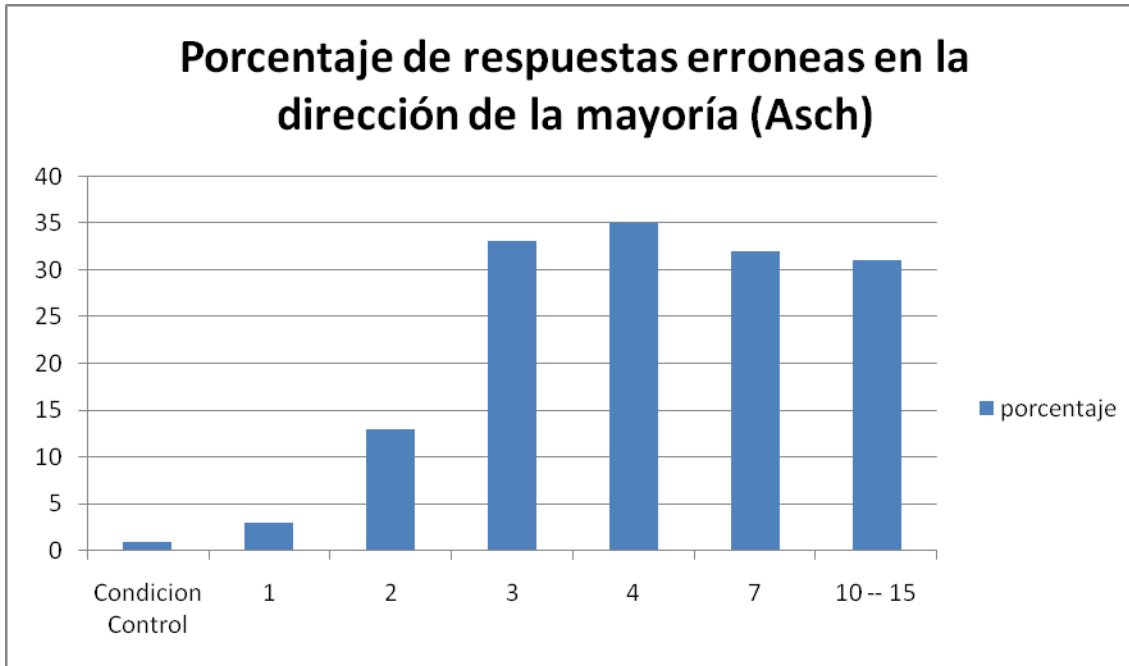
El conformismo aumenta a medida que aumenta el control del grupo sobre sus miembros y la **interdependencia** entre ellos. Por ejemplo:

1. Es mayor en público que en privado.
2. Cuando se estrechan los lazos
3. Cuando deben alcanzar un objetivo común
4. Cuando son países colectivistas.

También las mujeres tienden ligeramente a conformarse más que los hombres por la armonía del grupo y porque ellos son más reacios a conformarse.

El conformismo es mayor cuando aumenta la **incertidumbre** o cuando aumenta la **ambigüedad** y la **dificultad**. La influencia aumenta cuando la tarea es objetivo y por el contrario suele disminuir a medida que aumenta la **implicación** del individuo.

El conformismo aumenta con una mayor credibilidad y relevancia. También aumenta cuando aumenta el tamaño del grupo (Asch, 1951), aunque parece estabilizarse a partir de tres, cuatro o cinco miembros. Se trata de un aumento lineal, con una progresión decreciente a partir del primer miembro. Otros autores han señalado que quizá la importancia reside en el número de subgrupos. Por ejemplo, tres grupos de dos personas ejercerían más influencia que dos grupos de tres personas.



La **unanimidad** constituye un factor importante, basta que un miembro se desmarque de la mayoría para que el conformismo disminuya, a esto se llama **apoyo social** y aparece incluso cuando la persona da respuestas incorrectas pero diferentes a las del grupo (Asch, 1956). Así pues, el conformismo disminuye porque la mayoría del grupo pierde su unanimidad. Esta conclusión parece aplicarse solamente cuando se trata de juicios objetivos, ya que cuando se trata de juicios de opinión el conformismo disminuye sólo cuando el disidente da exactamente la misma respuesta que el individuo.

Para explicar el conformismo se dan 4 concepciones:

Sugestión e imitación: La imitación era el proceso por excelencia de la reproducción social, y que era el resultado de estados de sugestión y contagio que acontecen en contextos sociales. En primer lugar se considera que los contextos de grupo y las relaciones sociales facilitan el contagio y la difusión de ideas y que el comportamiento y la psique humanos tienen un origen social. En segundo lugar se opone una concepción racional del individuo aislado y una concepción irracional cuando se encuentra en grupo. La sugestión es un estado psicológico que permite la aceptación irracional de la voluntad de otro y disminuye el espíritu crítico del individuo (Binet, 1900). El grupo permite su anonimato y le hace perder su responsabilidad.

Dependencia informativa y normativa: A partir de los años 50, el conformismo pasó a ser explicado en función de la asimetría entre el blanco y la fuente de influencia en términos de dependencia (poder de la fuente). Distinguimos dos tipos de dependencia, con distinción entre la resolución centrada en la tarea y la centrada en la relación con la fuente. Decimos dependencia informativa cuando el individuo está motivado a mantener una respuesta adaptada a la realidad y es dependiente de la información que le aportan los demás (la fuente de influencia). El individuo considera a los otros como mediadores entre él y la realidad. Los que los demás hacen o dicen aportan información supuestamente correcta sobre la



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

realidad. La dependencia normativa sugiere que el individuo está motivado a mantener una relación positiva con los otros, necesita aprobación. Aparece como un modo de alcanzar un objetivo en relación con los demás. La distinción entre ambas puede establecerse a nivel cronológico, mientras que la norma de un grupo es inicialmente externa al individuo y su respeto está motivado por razones externas a él (normativas), y cuando el individuo se identifica con el grupo interioriza la norma cuyo respeto pasa a ser motivado por razones internas (informativa).

Identidad social y categorización del yo: Señala que para el sujeto hay una respuesta para una determinada cuestión, que todos los miembros están motivados a darla y que lo hacen con unanimidad en el sentido contrario a la evidencia perceptiva. La teoría de la identidad social y la teoría de la categorización del yo rechazan el modelo dualista de la influencia normativa e informativa e insisten en que ambas constituyen una sola vía de influencia.

Los aspectos más importantes de este estadio son:

- Los miembros de esta etapa están muy preocupados por su seguridad personal y por su inclusión dentro del grupo, porque tienen miedo al rechazo.
- Se comunican con los demás miembros de forma política y cuidadosa.
- Existe la necesidad de depender del líder.
- Los objetivos no están claros para los miembros.
- Los miembros del equipo raramente expresan su desacuerdo.
- El grupo asume que existe consenso con los objetivos.
- La sumisión de los miembros es alta, hay un alto conformismo.
- La comunicación tiende a ser centralizada.
- La participación se limita a unos pocos individuos o miembros.
- La falta de estructura y de organización es evidente.
- la cohesión y el compromiso con el grupo o equipo de trabajo está basado en la identificación con el líder más que con otros factores.
- Es una etapa exploratoria.

2. ESTADIO 2: EL CONFLICTO

La segunda etapa en el desarrollo de un grupo, se caracteriza por la existencia del conflicto intergrupalo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero tiene resistencia a las restricciones que este impone a las individuales; más aún hay un conflicto en cuanto a quien controla el grupo. Cuando esta etapa se completa es porque existe una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

Concepto:



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

El conflicto tiene una presencia constante y juega un papel central en todos los ámbitos de la vida humana. Las personas no sólo experimentan conflictos internos cada vez que se ven forzadas a tomar una decisión, sino que se tropiezan con el conflicto en sus contactos interpersonales y en los grupos de los que forman parte. En general se considera el conflicto como algo indeseable, debido a sus consecuencias negativas o destructivas para las personas y grupos implicados. Pero de él derivan también efectos positivos ya que es capaz de generar soluciones creativas e innovadoras a los problemas, actúa con frecuencia como señal de advertencia de que algo va mal en una relación, tiende a facilitar el cambio social y personal y define identidades y límites personales y sociales.

NATURALEZA Y TIPOS DE CONFLICTOS

El uso tan frecuente del término 'conflicto' y el carácter negativo que, por regla general, se le atribuye explica la multiplicidad de sus significados.

Naturaleza del conflicto

La palabra conflicto implica desacuerdo, discordia y fricción entre personas, miembros de grupos o grupos. Existen dos elementos comunes a la mayoría de las definiciones académicas de conflicto:

- la incompatibilidad real o percibida entre las propias metas o actividades y las de otras personas
- la interferencia real o percibida por parte de otra persona o grupo en el logro de las metas o actividades propias.

El conflicto existe allí donde tienen lugar actividades incompatibles, es decir, las que impiden, obstruyen, interfieren, perjudican o reducen la efectividad de otra acción

Es importante destacar el importante papel que juegan la conciencia de la incompatibilidad o interferencia y el afecto que acompaña habitualmente al conflicto y que suele ser negativo (por ejemplo, emociones como la cólera o la ansiedad). Es decir, en el conflicto coexisten elementos objetivos y subjetivos. Los primeros hacen referencia a las incompatibilidades e interferencias reales de fines o actividades. Los segundos se basan en percepciones, cogniciones e interpretaciones de las personas sobre lo que sucede.

Tipos de conflicto



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

La tipología del conflicto que se presenta aquí establece una distinción entre los conflictos en función de los siguientes criterios: intensidad, origen y función.

Conflictos de baja o de alta intensidad

Son conflictos de baja intensidad los que no ponen en peligro el bienestar global de los grupos implicados al afectar a un número limitado de cuestiones. En los conflictos de este tipo se busca la salida por medio de métodos tradicionales, como, por ejemplo, la negociación.

Sin embargo, si estos conflictos no se consiguen resolver a su debido tiempo, tienden a 'escalar' y a convertirse en conflictos de alta intensidad, es decir, en conflictos que sí ponen en peligro el bienestar global de los grupos implicados y que suelen acabar en luchas por el poder entre los grupos en las que la propia existencia del grupo perdedor corre peligro.

Desde el punto de vista de los miembros de los grupos involucrados en un conflicto de alta intensidad, la única salida que se contempla es la victoria absoluta y esta pasa por la derrota y el aplastamiento del otro grupo. Los ejemplos más comunes son los conflictos étnicos, tribales, nacionales o religiosos, entre otros.

Los conflictos de alta intensidad, son prolongados y tienden a durar más de una generación, con las consiguientes secuelas de odio, animosidad y prejuicio, son irreconciliables, violentos y de suma cero, lo que significa que la victoria de un grupo trae consigo de forma inexorable la derrota del otro, son totales, porque giran en torno a necesidades básicas para la supervivencia del grupo, centrales, porque constituyen una de sus preocupaciones fundamentales, y con tendencia a la auto-perpetuación, dado que se ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en los intentos de elaboración y superación.

Conflictos personales, sustantivos y procedimentales

El conflicto personal es de origen fundamentalmente afectivo, por lo que recibe también el nombre de conflicto de personalidad, emocional o de sentimientos. Cuando unos miembros individuales del grupo perciben en los otros (o les atribuyen) cualidades negativas, surge entre ellos la antipatía mutua que lleva al conflicto. Suele aparecer en los grupos más bien heterogéneos. De hecho, se ha comprobado en repetidas ocasiones que la similitud entre los miembros del grupo incrementa la atracción interpersonal.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

Los conflictos sustantivos se producen por la falta de acuerdo entre las personas del grupo a la hora de analizar los problemas a los que se enfrenta el grupo y al planificar las actividades grupales. Son conflictos relacionados fundamentalmente con las actividades del grupo. Aunque no se originan en desacuerdos personales entre los miembros, pueden convertirse en conflictos personales en el caso de que lleguen a generar fuertes controversias en el interior del grupo, ya que ello puede movilizar emociones negativas y un clima emocional adverso.

Finalmente, los conflictos de procedimiento ocurren cuando se produce un desacuerdo entre los miembros del grupo en la forma de llevar a cabo y desarrollar las actividades grupales.

Los grupos no sólo están en desacuerdo, sino que 'están en desacuerdo sobre cómo estar en desacuerdo'. Una de las formas utilizadas por los grupos para resolver este tipo de conflictos es la adopción de reglas formales que estipulen los objetivos legítimos a conseguir, las vías aceptables de alcanzarlos y un reparto consensuado de tareas y responsabilidades.

Conflictos instrumentales y basados en la competición "social"

La explicación más intuitiva y directa del conflicto entre grupos es la instrumental.

Sucintamente expresada, viene a decir que el conflicto surge cuando los grupos se ven forzados a competir entre sí para conseguir unos recursos que son necesarios pero limitados, como el poder, la riqueza o el territorio, o cuando compiten por objetivos que son incompatibles. El ejemplo más claro de este tipo de situaciones lo ofrecen los llamados 'juegos de suma cero', muy utilizados en la experimentación sobre grupos. Su estructura hace que la victoria de un grupo lleve aparejada la derrota del otro y viceversa.

Los juegos de motivo mixto plantean una situación algo más compleja. Hay en ellos una solución capaz de beneficiar a ambas partes. Los grupos que participan en él pueden alcanzar resultados moderadamente favorables, pero para ello tienen que ponerse de acuerdo acerca de la estrategia a seguir, es decir, deben cooperar. Si no lo hacen y persiguen sus propios objetivos intentando perjudicar al otro grupo, el resultado obtenido corre el peligro de ser menos favorable. La opción clave es, por tanto, cooperar y obtener un beneficio aceptable, o competir, y arriesgarse a superar al otro grupo pero también a perder, llevándose el peor resultado posible.

La coexistencia en el mismo juego del motivo de cooperar, para evitar el conflicto y las pérdidas, y del motivo de competir, para evitar ser vulnerable al otro grupo, es lo que justifica la denominación de juego de motivo mixto.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

En una línea algo diferente de los juegos de motivo mixto, los dilemas sociales plantean conflictos entre el interés individual y el colectivo, entre extraer de la situación el máximo beneficio personal y colaborar para beneficiar al grupo en su conjunto. Cada persona individual consigue más beneficios personales cuando decide no cooperar con el grupo, pero su no cooperación perjudica al grupo en su conjunto. Al final, el perjuicio total que se ocasiona al grupo supera siempre el beneficio obtenido por la persona individual que no coopera. Por ejemplo, en una sociedad del primer mundo, si todas las personas deciden no limitar el consumo de agua corriente, obtienen posiblemente un gran beneficio individual, pero a costa de agotar las reservas de agua de la población, ya que estas son limitadas, de forma que el daño total que se produce es irreparable.

En general, la investigación ha encontrado que tanto los juegos de motivo mixto como los dilemas sociales tienden a producir conflicto entre los grupos involucrados y que difícilmente dan paso a la cooperación entre grupos. Ello, a pesar de que, insistimos, la cooperación es la opción más racional, la que garantiza mejores resultados a la larga para todos los grupos. Una posible explicación de este resultado sorprendente es, al postular que la competición y el conflicto entre grupos pueden darse perfectamente sin necesidad de metas incompatibles ni de persecución de beneficios instrumentales y sin que exista una historia de hostilidad o competición previa. Es suficiente con generar categorizaciones grupales, clasificando sencillamente a las personas en dos grupos, el propio, al que se pertenece (endogrupo) y el ajeno, al que no se pertenece (exogrupo).

La categorización, que no cumple ninguna función instrumental, sirve, en cambio, propósitos comparativos. En efecto, a través de la comparación con el otro grupo se puede defender una superioridad en alguna dimensión relevante. La clave está, por tanto, en la identidad social positiva que se consigue

ESTRATEGIAS DE MANEJO DEL CONFLICTO

El conflicto es inevitable, pero distintas estrategias permiten manejarlo y sirven para prevenir sus consecuencias. La dimensión más básica es la que guarda relación con el carácter activo o pasivo de la estrategia. En principio, el término 'estrategia' parece sugerir un grado de actividad, aunque sea mínimo, pero lo cierto es que algunas estrategias pasivas, como la evitación y la aceptación, se utilizan con éxito en el manejo del conflicto.

Otra faceta de los conflictos muy relacionada con la dimensión anterior es su carácter manifiesto o encubierto, es decir, el hecho de que sean reconocidos o no por las personas implicadas. En ocasiones, una persona que ofende a otro es consciente de ello y percibe con claridad que su conducta le perjudica e interfiere con sus metas y objetivos. El conflicto es, en este caso, 'manifiesto'. Pero otras veces un grupo puede no ser consciente de los efectos perjudiciales que está causando, por lo que se



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 33 - AGOSTO DE 2010

puede hablar de un conflicto 'encubierto'. En este segundo caso corresponde la persona que podemos denominar 'víctima' la decisión de hacer manifiesto ese conflicto o de permitir que siga encubierto.

Esta decisión (la de hacer manifiesto el conflicto o dejarlo encubierto) no es, en sentido estricto, una estrategia de manejo, pero proporciona una clave para la selección de las estrategias. En efecto, si un miembro del grupo pone en marcha alguna tentativa activa de solución, el conflicto pasa a ser manifiesto de manera inmediata. En cambio, si se decanta por una estrategia pasiva, el conflicto permanece encubierto.

Un conjunto de estrategias surge de la consideración de si el manejo es unilateral o bilateral, lo que significa que la decisión de tener en cuenta sólo la propia perspectiva o la de incluir también la del otro miembro juega un papel importante en la selección de estrategias.

Un ejemplo de las estrategias unilaterales son las peticiones, las súplicas, la autoafirmación, las amenazas, la coerción, la crítica, la tristeza, el llanto y el engaño. En cambio, la persuasión, la negociación, el compromiso, las sugerencias, el congraciamiento y el manejo de la impresión son estrategias bilaterales.

Pero la dimensión bilateral-unilateral es sólo una de las múltiples posibilidades de clasificación. Una segunda dimensión para ordenar las estrategias, atendiendo a si el grupo comunica de forma directa o indirecta sus intenciones. Esta dimensión es independiente de la anterior, por lo que las estrategias que se acaban de enumerar se ordenan ahora del modo siguiente: la persuasión, la negociación, el compromiso, las peticiones, las súplicas, la autoafirmación, las amenazas, la coerción y la crítica son estrategias directas, mientras que las sugerencias, el congraciamiento, el manejo de la impresión, la tristeza, el llanto y el engaño son indirectas.

En las investigaciones etnográficas sobre manejo de conflictos se ha insistido, sobre todo, en dos puntos:

- la necesidad de mantener, o en su caso reparar, la relación entre los miembros del grupo en conflicto
- la necesidad de conservar o restablecer la armonía dentro de la sociedad en su conjunto.

Aunque pueda llamar la atención a primera vista, los estudios sobre el conflicto sugieren que reconciliar a dos miembros del grupos en conflicto es, por regla general, más importante que determinar quién tiene razón y qué grupo no la tiene.

Por último, el manejo del conflicto exige, en muchas ocasiones, que entren en escena terceras personas.

A la vista de las consideraciones anteriores, aquí se propone una cuádruple clasificación de las estrategias de conflicto que recoge, a grandes rasgos, los criterios expuestos en los párrafos anteriores.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

Evitación

Es una estrategia pasiva, como se ha señalado al inicio de este apartado. Implica el cese o la limitación de la interacción con el oponente, bien de forma temporal o duradera. Es preferible verla como un medio para impedir la agresión o la confrontación directa. Puede ser a corto plazo o de larga duración y puede implicar a dos o más personas. Con todo, la distinción fundamental se da entre la evitación informal, que consiste sencillamente en evitar el contacto, lo que se consigue, por ejemplo, abandonando del escenario del conflicto, y la evitación formal, que se manifiesta a través de prácticas culturales creadas precisamente para ayudar a establecer una distancia psicosocial, por ejemplo, guardando silencio.

En muchas sociedades se desarrollan formas de organización social que favorecen un tipo de evitación que consiste en una fractura del grupo. Un ejemplo claro aportado por los etnógrafos es el de las sociedades cazadores o pastoriles nómadas, donde la separación física es una forma de respuesta al conflicto grupal. En cambio, entre grupos sedentarios, la evitación adopta la forma de huida del escenario del conflicto potencial.

Aceptación

En esta estrategia, el problema que causa el conflicto se ignora y se continúa la relación con el oponente que ha causado la ofensa como si nada hubiera pasado. Se trata de una estrategia frecuente sobre todo en grupos donde las personas se sienten muy unidas.

La aceptación y la evitación son enfoques muy utilizados en el manejo del conflicto. Se basan en una expectativa muy generalizada de que, salvo indicación en contra, los otros grupos intentan por todos los medios a su alcance hacer lo correcto y que, por lo tanto, la crítica o las quejas están fuera de lugar.

Cuando un grupo se enfrenta a la frustración que le causa la ofensa de un oponente, una primera opción es aceptar la situación. Una segunda opción es lanzar sugerencias indirectas, con la esperanza de que el otro grupo caiga en la cuenta de que hay un problema y debe hacer algo para corregirlo. En ambos casos, se presupone que para el grupo ofendido resulta difícil abordar de forma directa al otro grupo.

La evitación y la aceptación se pueden ver como estrategias destinadas a impedir que se extienda el conflicto de tal forma que subsuma toda la vida grupal y escale hasta alcanzar el nivel de la violencia directa.

Negociación



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

Es la estrategia estrella de las investigaciones psicosociales sobre conflicto, la que ha sido más estudiada y explorada. Ilustra la clasificación 'bilateral directa'. Se ha comprobado que, en abstracto, es la preferida por la mayoría de las personas. Sin embargo, también se ha comprobado que no siempre es realizable.

La negociación implica el manejo de un conflicto por medio de decisiones conjuntas tomadas directamente por los grupos en conflicto en un intento de alcanzar soluciones aceptables para todos.

Acuerdo

A diferencia de la evitación, la aceptación y la negociación, el enfoque del acuerdo (o convenio) implica el manejo de una ofensa por medio de la participación de una tercera persona (o de varias, según los casos). Existen, al menos, cinco formas en que esa tercera persona puede desempeñar su papel.

Pacificador amistoso: el papel de la tercera persona se limita a separar o a distraer a los oponentes. No se entra en la cuestión que genera el conflicto. El objetivo es, más bien, impedir un altercado físico o detenerlo, si se ha puesto ya en marcha. Por lo general, el pacificador amistoso mantiene una relación estrecha con uno de los grupos antagonistas o con los dos y se preocupa por su bienestar.

Mediador: en la mediación, una tercera persona neutral intenta ayudar a los grupos antagonistas a llegar a un acuerdo. Se concibe la mediación como la intervención de una tercera persona en el proceso de negociación. Los mediadores carecen de autoridad para imponer un acuerdo a los antagonistas.

Árbitro: en el arbitraje, una tercera persona toma una decisión, pero carece del poder para imponerla. Por mutuo consentimiento, los grupos antagonistas pueden ponerse de acuerdo para presentarse ante un árbitro, que tras oír los detalles del problema que causa el conflicto, tomará una decisión. Razones para recurrir a un árbitro pueden ser presiones ejercidas sobre los grupos por otras instancias de la sociedad, prestigio de la persona elegida como árbitro en función de la justicia de sus actuaciones anteriores, necesidad de los grupos de labrarse una buena reputación, y el intento de evitar consecuencias perjudiciales, como episodios de violencia, pérdida de bienes materiales o pérdida de tiempo.

Adjudicador: un juez emite un veredicto y tiene el poder suficiente para imponerlo. Procedimiento típico de los tribunales de justicia.

Pacificador represivo: el papel más autoritario, que trata el conflicto en sí mismo como una ofensa a castigar, sin tener en cuenta las razones que lo motivaron. Las estrategias que los grupos deciden utilizar en un conflicto concreto están determinados por una amplia gama de factores, como la intensidad del conflicto, las naturalezas de la situación, los objetivos que se persiguen, la composición de los grupos en cuanto al género, y otros muchos.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

ESTADIO 3: ESTRUCTURA SOCIAL Y CONFIANZA

La estructura incluye las normas, valores, roles y estatus.

La estructura resulta de la diferenciación entre las posiciones del grupo que responden a distintas funciones desempeñadas y al prestigio o valor asociados a esas posiciones (roles y estatus). Así pues la estructura tiene que ver con la diferenciación y con la estabilidad y cristalización de los patrones de interacción.

El proceso de **diferenciación** intragrupal puede enfocarse de diversas formas: como resultado del proceso de interacción, lo que permite la aparición de subgrupos, la especialización de funciones o la gradación social en prestigio.

La diferenciación también puede proceder de la estructura formal en la que se inserta el grupo. Así pues, es el contexto comparativo el que determina el grado en que el prototipo del grupo resulta consensuado y la diferenciación intragrupal obedecería a las diferentes representaciones que se tiene del grupo.

Otro modo de considerar la diferenciación pone el énfasis en la atracción social, que se refiere a la atracción que se siente hacia otros miembros del grupo, no en función de las relaciones interpersonales, sino en virtud del grado en que estos son prototípicos.

Diversos autores ponen de relieve el factor de **estabilidad** como característica de la estructura de grupo, y que permite hacer predecible su funcionamiento.

Como indica Brown, que las interrelaciones en el grupo estén en un estado de cambio constante no impide que se dé una cierta estabilidad que da pie a la estructura grupal.

La jerarquía de estatus en los grupos

La estructura de grupo incluye una serie de posiciones que se ordenan jerárquicamente y a las que otorgan un valor diferente, ese aspecto de la estructura es lo que se denomina sistema de estatus.

La diferenciación de estatus implica patrones de prestigio, deferencia y sumisión en los miembros de los grupos, así como la existencia de un consenso respecto a la ordenación jerárquica y al prestigio otorgado.

La diferenciación de estatus en los grupos se explica en las desigualdades en las interacciones entre los miembros.

Otra forma de explicar la diferenciación de estatus en los grupos la constituye el grado de cumplimiento de las normas del grupo. Pero como indican Levine y Moreland en ocasiones, el sistema de estatus se establece con relativa rapidez tras el inicio de un grupo, existiendo dos tipos de explicaciones de ese



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

proceso de diferenciación: la que propone la Teoría de los Estados de Expectativas (TEE) y la que pone el énfasis en la conducta de dominancia y que responde a un enfoque etológico.

La teoría de los estados de expectativas (TEE)

Propone que la base principal de estatus en el grupo son las expectativas acerca de cuál será el desempeño de cada miembro en relación a la tarea. Existen las *características de estatus*, que se refieren a atributos en los que la gente difiere y a los que se asocia más o menos valor o competencia.

La teoría distingue entre características de estatus difusas y específicas. Las características *difusas* son aquellas que llevan asociadas expectativas muy generales acerca de la competencia (género, raza, ocupación). Las *características específicas* son aquellas que están directamente relacionadas con la tarea y suponen una expectativa de competencia en un rango muy limitado.

El estatus desde la perspectiva de la dominancia.

Mazur propone una evaluación inicial relativa a la fuerza de la persona a través de su apariencia y su conducta verbal y no verbal, y más específicamente a través de pequeñas pruebas o competiciones de dominancia, de cuyo resultado depende la asignación del estatus.

Mazur explica el establecimiento de las relaciones de dominancia básicamente de dos formas: La primera consiste en estimar los signos de dominancia y que se dé un acuerdo sobre la dominancia relativa sin que haya disputas. La segunda forma consiste en una competición por el estatus a través de una lucha de dominancia.

Un Modelo Mixto sobre la creación de estatus

Este modelo tiene en cuenta el contexto más amplio de grupo, pues los restantes miembros no permanecerán como espectadores desinteresados, sino que darán su apoyo, o inclinarán su poder de coalición, hacia el que lo merezca, pues el que gane tendrá más impacto en la tarea de grupo. Considera que la primera forma de crear la ordenación de estatus es evaluando la capacidad que los miembros tienen para la tarea de grupo.

El modelo presta atención a la distinción entre conductas no verbales y verbales que pueden indicar solo dominancia, afianzamiento de estatus, o competencia. Esa distinción es importante pues contribuye a la interpretación de la conducta del miembro que compite y, en definitiva, al éxito de su intento.

Este modelo supone un intento de integración entre la TEE y la perspectiva de la dominancia a partir de la primera, poniendo el énfasis en los procesos cooperativos y situándose dentro del marco general del intercambio.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 33 - AGOSTO DE 2010

Si el equipo de trabajo supera el estadio número 2 de conflicto, el equipo estará en disposición a iniciar un proceso de negociación más maduro sobre los objetivos, sobre la estructura organizativa, incluidos los procedimientos y roles.

Las normas y reglas de conducta se van a ir definiendo en esta etapa poco a poco (ya hay confianza).

CARACTERISITICAS:

La comunicación en esta etapa es más abierta y dirigida hacia las tareas a realizar.

Las luchas por el poder seguirán existiendo aunque con menos intensidad.

La retroalimentación en esta etapa es posible y tiende a estar más relacionada con el trabajo que con las emociones y los asuntos escondidos.

La información en esta etapa se comparte y deja de usarse como un medio para alcanzar el poder y el estatus.

En esta etapa, las relaciones se definen y los roles se pueden desempeñar sobre la base de la capacidad y el talento de cada uno.

En cierto sentido, el grupo en esta etapa es el diseño en sí. Es sentar las bases de trabajo y la planificación de la forma en que funcionará para cumplir su misión. De este modo, el grupo se prepara para el trabajo. Sin embargo, la atención a las estructuras y los roles que se produce durante esta fase incrementa de manera significativa la capacidad del grupo para trabajar de manera eficaz y productiva. Por supuesto, al mismo tiempo, las relaciones están cada vez más definidas, y la asignación de funciones se podrá realizar en función de la competencia y el talento en lugar de la fantasía o los deseos para la seguridad o el poder.

ESTADIO 4. EL DEL TRABAJO

Una vez establecidos los objetivos, la estructura y las normas, el grupo puede trabajar. El trabajo comienza con un anuncio de idea y terminará con un producto que tendrá verdaderos efectos sobre alguna parte del entorno.

Hay tres factores importantes que inciden en la calidad del producto final y en la implicación y eficiencia en el trabajo:

Comunicación

Para trabajar, en primer lugar es necesaria la comunicación. Los miembros del equipo han de comunicarse libremente, aportando sus ideas y transmitiéndose la información útil. Si algunos miembros tienen miedo a dar sugerencias es porque aun no se ha superado la etapa anterior.

Si los distintos miembros del grupo temen represalias a ofrecer sugerencias o comentarios, la información necesaria para realizar el trabajo se verá reducida y por consiguiente, el resultado final será quizás de menor calidad a consecuencia de ello.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

Tiempo

Otro factor, necesario para que el trabajo sea prospero es tener conciencia del tiempo que disponemos, ya que el trabajo se produce dentro de un marco de tiempo. Por lo tanto, los grupos que siempre están trabajando probablemente no son eficaces, y los grupos que comienzan tarde definitivamente no trabajaran con eficacia.

Cuando se reúnen los miembros del grupo, no pasan todo el tiempo trabajando. Las personas necesitan tiempo para ocuparse de los problemas emocionales y de las relaciones durante toda su vida. Los grupos más eficientes emplean alrededor de 60% del tiempo asignado al trabajo y hay especialistas que establecen el 40%. El resto lo utilizan para atender al grupo, atendiendo los asuntos interpersonales existentes o que surjan en el desarrollo del trabajo. Por ello, grupos adictos al trabajo, que obvian lo anterior no llegan a producir los resultados esperados por más tiempo que le dediquen.

Recursos

El tercer factor son los recursos. Para que se pueda trabajar los miembros de los grupos han de tener la posibilidad de utilizar los recursos disponibles. Los recursos incluyen cosas tales como información, experiencia personal o de expertos y materiales, si estos son necesarios para realizar la tarea.

La mayoría de nosotros hemos sido miembros de grupos que se niegan a escuchar cierta información porque la persona que la ofrece es de alguna manera devaluada por el grupo o creen que la fuente es incompetente. Cuando esto sucede es porque no han resuelto adecuadamente los problemas de las etapas anteriores, como la estructura interior y la confianza, como resultado no pueden utilizar los datos necesarios para su trabajo. Nosotros no podemos subsanar ninguna información por inútil que nos parezca.

5. ESTADIO 5: EL DE FINALIZACIÓN

La mayoría de grupos que se forman son temporales y por tanto tienen un punto final. Por supuesto, algunos grupos siguen más allá de lo establecido o, en algunos casos, durante la vida útil de los distintos miembros. Los grupos familiares y los grupos institucionales son ejemplos de grupos continuos. Incluso en grupos continuos, hay varias terminaciones: Las tareas se han completado, los niños se van de casa, y los miembros se jubilan o abandonan.

En cada punto final, los grupos funcionales tienden a evaluar su trabajo conjunto para expresar su opinión y sus sentimientos entre sí y como grupo. Por supuesto, muchos grupos no hacen estas cosas. Esto no es adecuado, ya que esta práctica es muy valiosa para los miembros individuales ya que pueden mejorar considerablemente su capacidad de trabajar con eficacia en grupos futuros.

La inminente terminación altera la estructura del grupo y provoca frecuentemente la vuelta a estadios anteriores y como resultado los puntos de terminación pueden causar la vuelta a los conflictos y la



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

negatividad. En este caso, los miembros también hablan de sus reacciones al ser separados entre sí y del grupo, de forma imprevista.

La evolución perfecta el llegar al estadio de finalización. Muchos grupos se quedan en el estadio de conflicto.

6. CONCLUSIÓN

La formulación realizada sobre el modelo de desarrollo del grupo de Susan Wheelan, asume que estas etapas se producen en todos los grupos. Ha habido una considerable discusión acerca de si la secuencia de etapas son las mejores para describir los procesos grupales. La experiencia, la lógica y la investigación sugieren que algunos procesos o etapas se producen antes que otros en el desarrollo del grupo. La dependencia es menos probable que ocurra después de que se establezca la confianza y la estructura. Además, nuestro conocimiento del desarrollo individual apoya la idea de que ciertos fenómenos psicológicos deben producirse antes que otros.

Los cambios en el entorno, nueva información, cambios estructurales, nuevos conjuntos de demandas, y similares afectan la capacidad del individuo para funcionar en una forma madura. Así, también, los grupos pueden variar considerablemente en función de las circunstancias y las fuerzas que afectan al grupo en un momento dado.

Los cambios en las afiliaciones, las demandas externas, los cambios en el estado psicológico de un miembro, y los cambios en el liderazgo, pueden afectar la estructura y el trabajo de un grupo. En grupos de trabajo, los líderes de las tasas de rotación, los traslados, y la nueva dirección o de un grupo a menudo producen regresión y necesitan una reconstrucción del grupo. Por desgracia, este hecho es frecuentemente ignorado o desconocido por los miembros o dirigentes, causando estragos en la productividad.

Los grupos, como las personas, pueden quedarse atrapados en una etapa en particular, a menudo con consecuencias graves. Con frecuencia, los grupos permanecen en la etapa de conflicto durante períodos prolongados. Estos grupos gastan una enorme cantidad de tiempo luchando con los dirigentes o entre sí, en detrimento de la tarea. Otros grupos pueden atascarse en la tercera fase, de confianza. Estos grupos gastan mucho tiempo relacionados con los aspectos emocionales de la vida del grupo, pero no logran establecer acuerdos estructurales que les permiten trabajar en la tarea. Por lo general, los miedos básicos con respecto al rendimiento y la diferenciación son la base de la negativa del grupo a centrarse en el trabajo.

Por último, algunos grupos siguen siendo dependientes durante períodos prolongados de tiempo. Así, si el líder no está presente, el grupo no puede trabajar. Estos grupos, en general, están evitando el conflicto que acompaña a un mayor desarrollo. Una consecuencia grave de esto es que esos grupos no están en las mejores condiciones de trabajo colaborativo, reflexivo. Ellos hacen lo que dicen y no mucho más. Cuestionar, desafiar, o hacer una crítica constructiva es poco frecuente que ocurra en estos grupos. Esto puede llevar a consecuencias negativa.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33 - AGOSTO DE 2010

7. BIBLIOGRAFIA

- ▶ Wheelan, S. (1994). *Group Processes: a developmental perspective*. Boston: Allyn and Bacon
- ▶ Huici, C. (1985). *Psicología de los Grupos I: estructura y procesos*. Madrid: UNED

Autoría

- Nombre y Apellidos: ALVARO DIAZ ORTIZ
- Centro, localidad, provincia: SIN CENTRO
- E-mail: aludior@gmail.com