

Dinámicas de Grupo Bajo Estrés: Roles, Conflictos y Cohesión en Emergencias

Autor: EA4IPV

Fecha: 23/03/2026

Categoría: Comunicaciones sin Infraestructura

Etiquetas: Sin etiquetas

Dinámicas de Grupo Bajo Estrés: Roles, Conflictos y Cohesión en Emergencias

Cuando un grupo de personas se enfrenta a una emergencia, la estructura social se reorganiza rápidamente. Bruce Tuckman propuso en 1965 un modelo de desarrollo grupal con cuatro fases (formación, tormenta, normalización y desempeño) que se comprimen drásticamente bajo estrés. Meredith Belbin identificó nueve roles de equipo que emergen naturalmente en grupos de trabajo. En situaciones de supervivencia, estos roles se asignan en minutos en lugar de semanas, y los conflictos que normalmente tardan meses en manifestarse pueden estallar en horas. Comprender estas dinámicas permite anticipar problemas, asignar roles conscientemente y mantener la cohesión del grupo cuando más se necesita.

Las fases de Tuckman comprimidas por la emergencia

En condiciones normales, un grupo nuevo pasa semanas o meses transitando las fases de Tuckman. En una emergencia, estas fases se comprimen en horas o días:

Formación (Forming) – Primeros minutos a horas: Las personas se reúnen, evalúan quién está presente y buscan orientación. Hay cortesía superficial, dependencia de cualquier figura de autoridad percibida (alguien con uniforme, la persona mayor, quien tiene un plan visible). La ansiedad es alta pero se disimula. Los individuos observan antes de actuar.

Tormenta (Storming) – Horas a primer día: Emergen desacuerdos sobre qué hacer, quién manda, cómo repartir recursos. El estrés actúa como acelerador: la frustración, el miedo y la incertidumbre provocan confrontaciones que en circunstancias normales se gestionarían diplomáticamente. Esta fase es inevitable y necesaria; intentar suprimirla solo la pospone y la intensifica.

Normalización (Norming) – Día 1-3: El grupo establece reglas implícitas o explícitas: quién decide qué, cómo se reparten tareas, turnos de guardia o cocina. Se desarrollan rutinas. La cohesión aumenta si la fase de tormenta se resolvió razonablemente. La identidad grupal comienza a formarse: «nosotros» frente a la amenaza.

Desempeño (Performing) – Día 3 en adelante: El grupo funciona como unidad coordinada. Los roles están claros, la comunicación es eficiente, se resuelven problemas colaborativamente. No todos los grupos alcanzan esta fase: muchos se quedan atascados en la tormenta o la normalización, especialmente si el estrés se mantiene alto.

Roles naturales en grupos de supervivencia

Basándose en el trabajo de Belbin y en observaciones de grupos en situaciones extremas (expediciones, naufragios, desastres documentados), ciertos roles emergen consistentemente:

El organizador: Asume la planificación y distribución de tareas. No necesariamente el más carismático, sino el más estructurado. Equivale al «Coordinador» de Belbin. Es fundamental que este rol sea aceptado por el grupo, no impuesto.

El ejecutor: Persona orientada a la acción que convierte planes en realidad. Construye refugios, purifica agua, mantiene el fuego. Equivale al «Implementador» de Belbin. Valioso pero puede frustrarse si el organizador cambia los planes repetidamente.

El explorador: Busca recursos, reconoce el terreno, establece contacto con otros grupos. Equivale al «Investigador de recursos» de Belbin. Suele ser extrovertido y con alta tolerancia al riesgo.

El cohesionador: Mantiene la moral, media en conflictos, cuida el bienestar emocional del grupo. En el modelo de Belbin es el «Cohesionador» (Team Worker). Este rol es frecuentemente subestimado pero su ausencia se nota rápidamente en forma de conflictos no resueltos y fragmentación grupal.

El especialista: Aporta conocimiento técnico específico: primeros auxilios, navegación, radioafición, mecánica. Su autoridad proviene de su competencia. Es consultado para decisiones técnicas pero no necesariamente lidera.

Fuentes de conflicto y su gestión

Los conflictos en grupos de supervivencia suelen originarse en tres fuentes principales, documentadas tanto en psicología social como en análisis de desastres reales:

Reparto de recursos: Comida, agua, espacio en el refugio, acceso a medicamentos. La percepción de injusticia (no la injusticia real) es el detonante. La psicología social demuestra que la transparencia en el reparto reduce drásticamente los conflictos: cuando todos ven cómo se divide y por qué, la aceptación aumenta incluso si las porciones son desiguales por razones justificadas (niños, enfermos).

Liderazgo disputado: Cuando dos o más personas compiten por el control. Frecuente cuando se juntan personas de distintos entornos (militar, civil, técnico) con diferentes ideas sobre quién debería mandar. La solución más efectiva es el liderazgo distribuido: diferentes personas lideran diferentes áreas según su competencia.

Esfuerzo desigual: El fenómeno del «free rider» (polizón): personas que consumen recursos sin contribuir proporcionalmente. Documentado extensamente en psicología social por Mancur Olson. En grupos pequeños se detecta rápidamente y genera resentimiento. La solución es asignar tareas explícitas y visibles a cada miembro.

Diferencias de percepción del riesgo: Unos quieren evacuar, otros quedarse. Unos ven peligro, otros no. Estas diferencias son normales (dependen de experiencia previa, personalidad, información disponible) pero en emergencias se convierten en conflictos agudos porque la decisión afecta a todos.

El modelo de gestión de conflictos de Thomas-Kilmann identifica cinco estilos: competir, colaborar, comprometer, evitar y acomodar. En emergencias, la colaboración es ideal pero consume tiempo; el compromiso es más realista. Evitar el conflicto es la peor estrategia porque los problemas se acumulan y explotan cuando menos conviene.

Cohesión grupal: factores que la fortalecen y la destruyen

La investigación en psicología militar y de desastres ha identificado factores consistentes:

Fortalecen la cohesión: Amenaza externa compartida (el «enemigo común»), éxitos pequeños y frecuentes (lograr fuego, purificar agua, establecer contacto radio), rituales y rutinas (comer juntos, turnos regulares), comunicación abierta sobre el plan y la situación, liderazgo competente y percibido como justo.

Destruyen la cohesión: Favoritismo en el reparto de recursos, secretismo e información oculta, ausencia de plan o cambios constantes de plan sin explicación, liderazgo autoritario sin competencia que lo respalde, inactividad prolongada (genera rumores, conflictos y desesperanza).

Un hallazgo clave de la investigación militar (estudios de Samuel Stouffer en la Segunda Guerra Mundial, publicados en «The American Soldier», 1949) es que los soldados no combaten por ideología ni por patriotismo, sino por su grupo primario: el pelotón, los compañeros inmediatos. En supervivencia civil ocurre lo mismo: la motivación principal para seguir adelante no es abstracta, sino la responsabilidad hacia las personas concretas del grupo.

Señal de alerta: Cuando miembros del grupo empiezan a hablar en «yo» en lugar de «nosotros», dejan de participar en comidas grupales o se aíslan físicamente, son señales de fragmentación. Intervenir temprano es mucho más fácil que reparar un grupo ya dividido.

⚠ Advertencia: Esta información es orientativa y educativa. En situaciones de emergencia real, consulte a profesionales cualificados siempre que sea posible. No ponga en riesgo su vida ni la de otros sin la formación adecuada.