

UNED



Psicología de los grupos

Carmen Huici Casal

Fernando Molero Alonso

Ángel Gómez Jiménez

José Francisco Morales Domínguez

(Coordinadores)

Psicología de los grupos

Coordinadores

CARMEN HUICI CASAL
FERNANDO MOLERO ALONSO
ÁNGEL GÓMEZ JIMÉNEZ
J. FRANCISCO MORALES DOMÍNGUEZ

Otros autores

JUAN MANUEL FALOMIR-PICHASTOR
ELENA GAVIRIA STEWART
CARMEN GÓMEZ BERROCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© Universidad Nacional de Educación a Distancia
Madrid, 2012

www.uned.es/publicaciones

© Carmen Huici, Fernando Molero, Ángel Gómez, J. Francisco Morales (coordinadores);
otros autores: Juan Manuel Falomir-Pichastor, Elena Gaviria Stewart, Carmen Gómez Berrocal.

© Ilustración de cubierta: Salvatore Ravo, Foto de familia

Todas nuestras publicaciones han sido sometidas a un sistema de evaluación antes de ser editadas.

ISBN electrónico: 978-84-362-6522-4

Edición digital: noviembre de 2012

Relación de autores que intervienen en este libro

Juan Manuel Falomir-Pichastor es profesor de Psicología Social en la Universidad de Ginebra (Suiza). Realiza actividades de enseñanza en el campo de la psicología social, la influencia social y el cambio de actitudes. Su actividad investigadora abarca todo el campo de la influencia social, con especial interés en temas relacionados con la identidad social y la amenaza de la identidad, la influencia de los expertos en las campañas de prevención, y la influencia de las normas sociales en las actitudes entre grupos.

Elena Gaviria Stewart es profesora titular de Psicología Social en la UNED. Principales intereses teóricos: interacción entre las bases biológicas de la conducta y la influencia del medio social y cultural, tanto desde la perspectiva de la evolución de la especie como desde la del desarrollo de la persona individual. Su investigación se ha centrado en diversos aspectos de la conducta social infantil, entre ellos las relaciones de dominancia-subordinación, el conflicto y las estrategias de solución, el desarrollo de la conducta prosocial y de intercambio, todo ello adoptando un enfoque etológico basado en el estudio observacional de la conducta en situaciones naturales.

Carmen Gómez Berrocal es profesora titular de Psicología Social en la Universidad de Granada. Su actividad investigadora se ha centrado en el papel del autoconcepto social y del lenguaje en las actitudes prejuiciosas asociadas a las relaciones entre gitanos/no gitanos, hombres/mujeres. Ha publicado diversas monografías de Psicología Social y artículos de investigación sobre prejuicios hacia los gitanos, y otros grupos estigmatizados como inmigrantes y discapacitados.

Ángel Gómez Jiménez es profesor titular de Psicología Social en la UNED. Sus principales intereses de investigación son las estrategias de mejora de las relaciones intergrupales, la verificación de la identidad personal y grupal, el estudio del meta-estereotipo, y la naturaleza del comportamiento extremo. Ha publicado en diversas revistas internacionales principalmente sobre la recategorización, la verificación de la identidad de grupo, y la fusión de la identidad.

Carmen Huici Casal es catedrática de Psicología Social en La UNED. Ha publicado diversos textos de Psicología de los Grupos y de Psicología Social. Sus principales intereses teóricos se han centrado en procesos intragrupales e intergrupales. Su campo de investigación comprende la identidad social en el dominio nacional y autonómico en España, los estereotipos y su cambio, y las formas de reducción del prejuicio hacia grupos estigmatizados (inmigrantes, discapacitados, personas mayores). Más recientemente se ha interesado por los procesos de fusión de la identidad.

Fernando Molero es profesor titular de Psicología Social en la UNED. Sus intereses de investigación se centran en el estudio de diversos aspectos del liderazgo (liderazgo transformacional y liderazgo auténtico entre otros) y también en el estudio de la estigmatización que sufren diversos grupos sociales. Sobre estos temas ha dirigido varios proyectos financiados y tiene diversos artículos de investigación y capítulos de libro.

J. Francisco Morales, catedrático de Psicología Social, Facultad de Psicología, UNED Estudios posdoctorales en la Universidad de California en Los Ángeles, profesor visitante en las Universidades Macquarie (Sydney), Oxford (Ohio), Tel-Aviv y British Columbia (Vancouver), autor de varios libros y artículos de su especialidad. Fue fundador y director colegiado de la Revista de Psicología Social.

In Memoriam
John C. Turner
con nuestra admiración
y nuestro agradecimiento

A Carmen Casal y Félix Huici
que juntos crearon y lideraron en armonía
un pequeño gran grupo
CHC

ÍNDICE

Agradecimientos	21
Presentación	23
Introducción	27

I

EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS EN PSICOLOGÍA SOCIAL: ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

Capítulo 1. EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS EN PSICOLOGÍA SOCIAL, <i>Carmen Huici</i>	35
Objetivos	37
1. Introducción.....	38
2. Desarrollo histórico del estudio de los grupos en psicología social	39
2.1. El desarrollo inicial.....	41
2.2. Evolución posterior	43
2.3. Algunas direcciones actuales en el estudio de los grupos .	46
3. Definición de grupo	49
3.1. Las definiciones de grupo y su convergencia	49
3.2. El debate sobre las categorías y los grupos	52
3.3. El continuo de grupalidad.....	54
3.4. La percepción de los grupos como entidad.....	55
4. Algunos tipos de grupo	62
4.1. Los grupos primarios	63
4.2. Los grupos de referencia.....	63
4.3. La percepción de los distintos tipos de grupo	64
5. Resumen	66

Glosario	67
Lecturas recomendadas	68
Ejercicios de autoevaluación	70
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	71
Capítulo 2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS, Carmen Huici	73
Objetivos	75
1. Introducción.....	75
2. El predominio de los métodos en psicología de los grupos y otras cuestiones generales	77
3. Tipos de estudios de grupo	80
3.1. Los estudios de campo.....	80
3.2. Los experimentos de laboratorio	85
3.3. Los experimentos de campo.....	89
3.4. Los experimentos naturales	90
3.5. La simulación.....	92
4. Las técnicas de recogida de datos	94
4.1. La observación en los grupos	94
4.1.1. La observación participante	95
4.1.2. La observación sistemática.....	96
4.2. Autoinformes de grupo	109
4.2.1. Cuestionarios y escalas	109
4.2.2. Informes.....	110
4.2.3. El test sociométrico.....	111
4.3. Técnicas documentales.....	112
5. Resumen	115
Glosario	116
Lecturas recomendadas	117
Ejercicios de autoevaluación	119
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	121

II ESTRUCTURA Y PROCESOS GRUPALES

Capítulo 3. COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DE GRUPO, <i>Carmen Huici</i>.....	125
Objetivos	127
1. Introducción.....	127
2. La composición del grupo	128
2.1. Efectos de la composición del grupo	129
2.1.1. Los correlatos del tamaño del grupo	129
2.1.2. Los efectos de la diversidad en los grupos.....	132
2.1.3. La combinación de los individuos en el grupo....	134
2.2. La composición de los grupos: desarrollos teóricos	134
3. La estructura de grupo	136
3.1. La jerarquía de estatus en los grupos	139
3.1.1. La Teoría de los Estados de Expectativas (TEE).	140
3.1.2. El estatus desde la perspectiva de la dominancia.	142
3.1.3. Un modelo mixto sobre la creación de estatus en los grupos	143
3.1.4. La investigación sobre estatus en los grupos.....	145
3.2. Normas de grupo	146
3.2.1. Definición de normas.....	146
3.2.2. Los estudios pioneros sobre normas.....	147
3.2.3. Las funciones de las normas	150
3.2.4. El desarrollo de las normas	150
3.2.5. Los efectos de la desviación respecto a opiniones y normas de grupo	152
3.2.6. La comparación de los efectos de la desviación entre miembros del grupo propio y del exogru- po: el Efecto Oveja Negra	157
3.3. Los roles de grupo y su diferenciación desde la perspec- tiva funcionalista.....	160
3.3.1. La definición de rol de grupo y su medida.....	160
3.3.2. La diferenciación de roles.....	162

4. Resumen.....	166
Glosario.....	167
Lecturas recomendadas	168
Ejercicios de autoevaluación.....	170
Respuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	171
Capítulo 4. EL LIDERAZGO, <i>Fernando Molero</i>	173
Objetivos	175
1. Introducción.....	175
2. Perspectivas en el estudio del liderazgo.....	178
2.1. Enfoques centrados en el líder.....	180
2.1.1. El enfoque del rasgo.....	180
2.1.2. El enfoque de los estilos de liderazgo	181
2.2. Enfoques centrados en la interacción entre el liderazgo y las variables situacionales: modelos de la contingencia..	185
2.3. Enfoques centrados en los seguidores: teorías implícitas de liderazgo	188
2.4. El liderazgo como proceso de influencia: la teoría del crédito idiosincrático.....	190
2.5. El liderazgo como proceso grupal	191
3. Otros desarrollos en el estudio del liderazgo.....	193
3.1. El liderazgo transformacional y carismático	194
3.1.1. El liderazgo transformacional (B.M. Bass, 1985)..	194
3.2. Liderazgo y género.....	199
3.3. Los aspectos éticos del liderazgo	201
4. Consideraciones finales.....	202
5. Resumen.....	203
Glosario.....	204
Lecturas recomendadas	206
Ejercicios de autoevaluación.....	208
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	209

Capítulo 5. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE GRUPOS, <i>Elena Gaviria</i>.....	211
Objetivos.....	213
1. Introducción: el grupo como fenómeno dinámico.....	213
2. Individualidad y pertenencia grupal: motivaciones básicas en la formación y el desarrollo de los grupos.....	214
3. Condiciones necesarias para la formación de un grupo.....	218
4. ¿Por qué y para qué se forman los grupos?.....	220
5. ¿Cómo se forman los grupos?.....	222
6. El desarrollo del grupo.....	224
6.1. La iniciación en los grupos y los cambios de rol en ellos.....	226
6.2. El modelo cíclico de Worchel.....	227
7. Desarrollo de las relaciones entre el individuo y el grupo: la socialización grupal.....	232
7.1. El modelo de Levine y Moreland.....	233
7.1.1. Procesos implicados.....	233
7.1.2. Evolución de las relaciones del individuo con el grupo.....	235
8. Los procesos grupales e intergrupales vistos desde una concepción dinámica del grupo.....	238
9. El desarrollo del grupo en un contexto aplicado.....	241
10. Principales problemas teóricos y metodológicos en el estudio del desarrollo de grupo.....	243
11. Resumen.....	243
Glosario.....	245
Lecturas recomendadas.....	246
Ejercicios de autoevaluación.....	247
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación.....	248
Capítulo 6. COHESIÓN GRUPAL, <i>Fernando Molero</i>.....	251
Objetivos.....	253
1. Introducción.....	253
2. Cohesión grupal: aspectos teóricos y empíricos.....	255

2.1. La cohesión grupal como atracción.....	257
2.2. La operacionalización de la cohesión.....	258
2.3. Críticas al concepto tradicional de cohesión.....	261
2.4. Cohesión y categorización social.....	263
3. Variables antecedentes y consecuencias de la cohesión grupal...	267
3.1. Variables antecedentes de la cohesión.....	268
3.2. Los efectos de la cohesión grupal.....	269
4. La cohesión en los distintos tipos de grupos.....	270
4.1. La cohesión en los equipos deportivos.....	271
4.2. La cohesión en ámbitos militares.....	272
4.3. La cohesión en los grupos terapéuticos.....	273
4.4. La cohesión en los equipos de trabajo.....	274
5. Comentarios finales.....	275
6. Resumen.....	276
Glosario.....	277
Lecturas recomendadas.....	278
Ejercicios de autoevaluación.....	280
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación.....	281
Capítulo 7. PROCESOS DE INFLUENCIA EN GRUPO, Juan Manuel Falomir-Pichastor.....	283
Objetivos.....	285
1. Introducción.....	286
2. El conformismo: la influencia mayoritaria.....	288
2.1. Incertidumbre y Consenso Social.....	289
2.2. La sorpresa de Asch.....	293
2.3. Factores que inciden en el conformismo.....	296
2.4. Explicaciones del conformismo.....	298
2.5. Sugestión e imitación.....	298
2.6. Dependencia informativa y normativa.....	300
2.7. Identidad social y categorización del yo.....	302
2.8. Explicaciones basadas en la resolución del conflicto.....	305
3. Influencia minoritaria: conversión e innovación.....	307

3.1. Explicaciones de la influencia minoritaria.....	309
3.1.1. Consistencia, validación y conversión	309
3.2. La resistencia a la influencia minoritaria.....	314
3.3. Naturaleza del pensamiento y descentración.....	316
3.4. La teoría de la elaboración del conflicto	318
3.5. Influencia minoritaria y categorización social	319
4. La influencia mayoritaria y minoritaria en grupos interactivos ..	320
5. Resumen.....	323
Glosario.....	325
Lecturas recomendadas	327
Ejercicios de autoevaluación	328
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	329
Capítulo 8. LA PRODUCTIVIDAD GRUPAL, Ángel Gómez.....	331
Objetivos	333
1. Introducción.....	333
2. Desempeño de grupo y tipos de tareas grupales.....	334
2.1. Tipos de tareas grupales	335
3. La productividad grupal	338
3.1. El Modelo de productividad grupal.....	338
4. Efectos del público y de la co-acción en la productividad.....	344
4.1. Procesos explicativos de los efectos del público en la pro- ductividad grupal.....	347
4.2. Procesos explicativos de los efectos de la co-acción en la productividad grupal	355
5. El esfuerzo individual en las tareas colectivas.....	357
5.1. Efectos de la coordinación y la motivación en la produc- tividad grupal	357
6. Estrategias para evitar las pérdidas motivacionales.....	363
6.1. Compensación social	363
6.2. Efecto Köhler	365

7. Conclusiones finales	366
8. Resumen.....	367
Glosario.....	367
Lecturas recomendadas	369
Ejercicios de autoevaluación.....	370
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	371
Capítulo 9. Los PROCESOS DE DECISIÓN EN GRUPOS, Carmen Huici	373
Objetivos	375
1. Introducción	376
2. El proceso de decisión grupal.....	378
3. La polarización de grupo.....	379
3.1. El estudio de la polarización grupal y sus antecedentes	379
3.2. Las explicaciones de la polarización de grupo y la investigación generada a partir de ellas.....	382
3.2.1. Comparación Social y Polarización	382
3.2.2. Argumentación Persuasiva y Polarización.....	385
3.2.3. Conclusiones de la comparación de ambas posiciones teóricas	388
3.2.4. Autocategorización y Polarización.....	388
3.2.5. La expresión repetida de la actitud y polarización de grupo.....	390
3.2.6. Comentarios finales a las explicaciones y a los aspectos metodológicos en el estudio de la polarización	392
4. La elección colectiva: los esquemas de decisión social.....	394
5. Los sesgos y limitaciones en la toma de decisión en grupo....	396
5.1. El sesgo de la información compartida	397
5.2. Limitaciones en las decisiones en grupo	400
5.3. Estrategias para reducir las limitaciones en la toma de decisiones en grupo.....	402
6. El modelo del pensamiento grupal.....	403
7. La investigación sobre pensamiento grupal.....	408
7.1. Estudios de casos	408

7.2. Estudios experimentales.....	412
7.3. Estudios sobre otros procesos implicados en el pensamiento grupal y otros desarrollos	413
8. La reducción del pensamiento grupal.....	414
9. Comentarios al modelo y a la investigación.....	417
10. Resumen.....	418
Glosario.....	420
Lecturas recomendadas	421
Ejercicios de autoevaluación	422
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	424
Capítulo 10. LAS RELACIONES INTERGRUPALES, Carmen Huici y Carmen Gómez Berrocal	427
Objetivos	429
1. Introducción.....	430
2. Principales enfoques de las relaciones intergrupales: de lo individual a lo colectivo	431
2.1. Los enfoques individuales: desarrollos recientes	431
2.2. Los enfoques intergrupales	433
2.2.1. La teoría del conflicto realista.....	434
2.2.2. La perspectiva de la identidad social	436
2.2.2.1. La teoría de la identidad social.....	436
2.2.2.2. Interdependencia frente a categorización en el PGM.....	446
2.2.2.3. El favoritismo y su relación con la autoestima.....	447
2.2.2.4. La teoría de la autocategorización	448
2.2.3. Otras perspectivas recientes del favoritismo	450
3. Del favoritismo al rechazo.....	453
4. Afectos y relaciones intergrupales.....	456
4.1. El enfoque intrapsíquico: los efectos del afecto incidental.....	458
4.2. El enfoque intergrupar: los estudios sobre afecto integral.	460

4.2.1. El modelo de la ansiedad intergrupal de Stephan y Stephan.....	461
4.2.2. El prejuicio como emoción social.....	467
4.2.3. Otros desarrollos sobre emociones intergrupales ..	467
5. Resumen.....	471
Glosario.....	473
Lecturas recomendadas	476
Ejercicios de autoevaluación	477
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	479
Glosario general	481
Bibliografía	495

Agradecimientos

A María Sefidari, por su ayuda en la documentación bibliográfica y corrección de estilo.

A María Dolores Sefidari, por la preparación del material fotográfico.

A la directora de la biblioteca de Psicología de la UNED por su asesoramiento.

PRESENTACIÓN

El libro PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS está destinado a estudiantes del Grado en Psicología. Por ello, se ha puesto un especial cuidado en destacar la contribución que el estudio de los grupos ha hecho a la comprensión de los procesos psicológicos sin olvidar el impacto que el desarrollo de la Psicología como ciencia ha ejercido sobre el conocimiento de los fenómenos grupales.

La importancia del estudio de los grupos para la Psicología se pone de manifiesto en el primer capítulo. Ya en los primeros momentos del desarrollo de esta ciencia muchos de los fundadores le prestan atención, entre ellos Wundt, LeBon, Tarde y Freud, en Europa, y McDougall, Triplett y F. H. Allport, en los Estados Unidos de Norteamérica. Fue precisamente Floyd H. Allport el que llevó la cuestión grupal hasta el centro del debate científico en Psicología con su famoso y citado trabajo sobre lo que él llamó «la falacia del grupo» (1924). Este autor, seguidor del conductismo de Watson, era «nominalista» en cuestiones grupales, es decir, no creía en la existencia real del grupo.

La teoría de la Gestalt se oponía a esta postura nominalista y puso en marcha una línea de trabajo en la década de los treinta del pasado siglo que, con los lógicos cambios y transformaciones, ha llegado hasta nuestros días. Su figura más representativa es Kurt Lewin, cuyos trabajos iniciales demostraron de forma experimental la existencia del grupo y de sus fenómenos asociados, como el nivel de aspiración, el liderazgo, las llamadas «atmósferas o climas grupales» y los procesos de cambio y/o resistencia a la influencia. En conjunto, la obra de Lewin en el ámbito grupal recuperó la noción de grupo para la Psicología y convirtió la anterior postura nominalista en algo obsoleto. Esto es algo que se recoge de manera especial en el capítulo 3, donde se atiende a la composición y estructura del grupo, y en el capítulo 6, donde se analiza la cohesión grupal. Estructura, composición y cohesión son procesos y resultado de procesos que supo-

nen la existencia real del grupo como un todo, en otras palabras, como una «gestalt».

El movimiento lewiniano de la *dinámica de grupos* dominó la escena psicológica en el ámbito grupal durante un largo periodo. Ross, Lepper y Ward (2010, p. 17) sitúan temporalmente este movimiento entre 1935 y 1950, lo que coincide prácticamente con el paso de Kurt Lewin por diversas universidades estadounidenses hasta su recalada definitiva en el MIT (Lewin se instaló en Estados Unidos en 1933 y falleció en 1947). Pero estos mismos autores reconocen que el movimiento de la Dinámica de Grupos supuso un antes y un después por lo que se refiere al enraizamiento de los grupos y todos sus fenómenos asociados dentro de la ciencia psicológica. El capítulo 8 sobre «Productividad grupal» y el capítulo 9 sobre los «Procesos de decisión en grupos» se basan en los análisis de los procesos grupales que tan intensamente se realizaron en la *dinámica de grupos*.

Ross, Lepper y Ward (2010: p. 14) sostienen que en la seis décadas siguientes a 1950, fecha en la que se cierra convencionalmente la etapa dominada por la Dinámica de Grupos, la investigación sobre grupos dentro de Psicología no ha conocido interrupciones y ha dado lugar a líneas de investigación de gran pujanza e impacto en la ciencia psicológica. La clasificación realizada por estos tres autores coincide a grandes rasgos con la de Hogg y Vaughan (2010, pp. 29-32) y con el estudio meta-analítico de Richard, Bond y Stokes-Zoota (2003, p. 337) y habla de la vitalidad de estas líneas de investigación que se aglutinan en torno a los fenómenos grupales, y cuya aportación a la ciencia psicológica presenta un alcance y profundidad que quedan claros a la vista de lo anteriormente expuesto.

Dos características de los fenómenos grupales merecen que se las cite en este punto. La primera es el llamado efecto de «discontinuidad individuo-grupo», estudiado por Insko, Schopler, Hoyle, Dardis y Graetz (1990) y se aplica especialmente, como sugiere su nombre, a la investigación grupal. Este efecto enuncia sencillamente que el comportamiento de las personas cambia cuando pasan a formar parte de un grupo, algo que ya habían señalado los primeros psicólogos que se ocuparon del estudio de los grupos, como LeBon o McDougall, pero que sólo recientemente se ha de-

mostrado de forma experimental. La discontinuidad se estudia fundamentalmente en el capítulo 5 de «Formación y desarrollo de los grupos», en el capítulo 8 de la «Productividad grupal», en el capítulo 9 sobre la «Toma de decisión en grupos» y en el capítulo 10 sobre «Relaciones intergrupales».

La segunda característica es el «emergentismo», que consiste en la aparición de fenómenos que, por su naturaleza, no se pueden reducir a conductas pura y estrictamente individuales. El ejemplo más claro es el lenguaje, pero se aplica en general a todos los fenómenos comunicativos, al liderazgo, a los climas y atmósferas grupales, a la cultura y a las jerarquías grupales y organizacionales, entre otros. El emergentismo es objeto de estudio en el capítulo 3 sobre «Composición y estructura de grupo», en el capítulo 4 sobre «Liderazgo», en el capítulo 6 sobre «Cohesión grupal» y en el capítulo 7 sobre «Procesos de influencia en el grupo».

La importancia de estas dos características (discontinuidad individuo-grupo y emergentismo) para la Psicología no puede pasar desapercibida. De hecho, es lo que permite a la Psicología seguir estudiando procesos individuales que cambian de naturaleza en virtud de la inserción de la persona individual en grupos y colectivos y que da lugar a procesos que, sin dejar de ser psicológicos, son compartidos colectivamente por muchas personas. En otras palabras, el estudio de los fenómenos grupales le permite a la Psicología ampliar sus horizontes.

En justa reciprocidad, el estudio de los fenómenos grupales se ha beneficiado en una medida similar del desarrollo de la ciencia psicológica. Década a década, las líneas de investigación grupales han ido recogiendo la influencia de las innovaciones teóricas, investigativas y metodológicas de la Psicología en su conjunto. A esto se refieren también Ross, Lepper y Ward (2010, p. 17) cuando señalan el gran impacto de movimientos como la Cognición Social (entre 1970 y 1995) y el Procesamiento no consciente (entre 1990 y 2005), entre otros, desarrollos contemplados en los distintos capítulos de este libro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLPORT, F.H., (1924) The Group Fallacy in Relation to Culture, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 19, 185-191.

- HOGG, M.A. y VAUGHAN, G.M., (2010), *Psicología social*, 5ª Edición, Madrid: Panamericana.
- INSKO, C.A.; SCHOPLER, J.; HOYLE, R.; DARDIS, G.J. y GRAETZ, K.A., (1990), Individual-group discontinuity as a function of fear and greed, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, pp. 68-79.
- RICHARD, F.D.; BOND, C.F. y STOKES-ZOOTA, J.J., (2003), One Hundred Years of Social Psychology Quantitatively Described, *Review of General Psychology*, 7, 4, pp. 311-363.
- ROSS, L.; LEPPER, M. y WARD, A., (2010), History of Social Psychology: Insights, challenges and contributions to theory and application. En S. Fiske, D.T. Gilbert y G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 5ª Ed., Vol. 1. (pp. 3-46), Nueva York: Wiley.

INTRODUCCIÓN

El presente texto de Psicología de los Grupos posee una serie de características que es preciso resaltar. En primer lugar, tiene un carácter complementario respecto al texto de Psicología Social, que ofrece una primera aproximación a las cuestiones que aquí se tratan. En este sentido, se ha tratado de evitar en la medida de lo posible los solapamientos en los contenidos.

En segundo lugar, se ha tratado de integrar tanto los desarrollos teóricos como la investigación dentro de este campo, con un capítulo dedicado a los métodos y técnicas de investigación en la psicología social de los grupos. Por otra parte, se tienen en cuenta las aplicaciones, en línea con lo que fue la orientación inicial de la dinámica de grupos. Esto se lleva a cabo a través de señalar algunas directrices para la intervención, basadas en la evidencia obtenida en la investigación.

En tercer lugar, se recogen algunas de las tendencias que se advierten en la literatura reciente: la importancia de la orientación de la cognición social, en especial el énfasis en las cogniciones sociales compartidas y en sus efectos. Por otra parte, la orientación de la psicología social europea tiene un amplio reflejo en el presente texto de dos formas: a través de dos capítulos extensos y detallados sobre influencia en grupos y relaciones intergrupales, y a través de la perspectiva teórica de la identidad social y de la autocategorización presente en el tratamiento de diversos procesos. Esta perspectiva sirve para mostrar la tenue frontera que existe entre procesos intragrupales e intergrupales y ofrece una perspectiva teórica general desde la que enfocar los procesos grupales.

Por último, de alguna forma se ha intentado corregir un cierto sesgo que se advierte en los manuales de psicología de grupos en los que se refleja la teoría y la investigación centrada en los grupos de trabajo, pues como indican algunos de los críticos a este campo, los procesos de grupo deben ser estudiados en una amplia variedad de grupos.

El texto se organiza en dos grandes bloques: el primer bloque, que incluye dos capítulos, se ocupa de cómo se ha ido estructurando el estudio de los grupos en psicología social, y de los métodos y técnicas empleados en la investigación en este campo. El segundo bloque, más extenso, que abarca ocho capítulos, se refiere a la estructura y procesos intragrupales e intergrupales.

En el capítulo uno Huici ofrece una visión sintética de cómo se ha abordado el estudio de los grupos en psicología social en distintas etapas y de las interpretaciones que se han dado de la evolución de este estudio dentro de la disciplina. Igualmente enfoca la definición de grupo desde una perspectiva integradora e incorpora nuevos desarrollos relativos a nuevas formas de concebir la relación entre el individuo y el grupo, o a los determinantes y a los efectos de la percepción de los grupos como entidades separadas, que sigue siendo uno de los ámbitos de investigación que más interés despiertan.

En el capítulo dos Huici aborda los métodos y técnicas empleados en la investigación en psicología de grupos. El número y complejidad de los procesos grupales exige un abordaje desde métodos y técnicas diferentes y la utilización de múltiples perspectivas. Cada método y técnica, y también cada perspectiva, tiene sus peculiaridades, sus puntos fuertes y, como es lógico, sus limitaciones. En la medida en que, en última instancia, métodos, técnicas y perspectivas se justifican y legitiman por su aportación al estudio de procesos grupales, se presupone que deberían ser complementarias. Es preciso reconocer que la complementariedad no se aprecia a simple vista, pero, en cambio, sí es claro que la multiplicidad metodológica y técnica viene exigida por la complejidad del objeto de estudio (el grupo) y que contribuye a enriquecer su visión. Antes de emprender el estudio de este capítulo se aconseja la revisión de diversos contenidos del manual de Fundamentos de Investigación en Psicología.

El segundo bloque de temas se inicia con el capítulo tres de Huici, relativo a la composición de grupo y a la estructura grupal. La composición de grupos se enfoca desde el ángulo de sus efectos, prestando atención a la teoría y a la investigación que se ha ocupado del proceso a través del cual las características individuales se transforman en características de grupo. Se analizan los componentes de la estructura, atendiendo a las contribu-

ciones sobre la jerarquía de estatus, normas de grupo y efectos de la desviación, así como al enfoque funcional de la diferenciación de roles en grupo. Dentro de este conjunto de aspectos se destaca la atención prestada a los efectos de la desviación y de la crítica al propio grupo en la investigación reciente.

En el capítulo cuatro Molero se ocupa del proceso de liderazgo, ofreciendo un panorama amplio de los diversos modos de abordar su estudio dentro de la psicología social, deteniéndose en las orientaciones actuales y destacando aquellas que sitúan el proceso de liderazgo en el marco grupal y en el análisis de la relación con los seguidores. Pone de relieve el carácter complementario de las diversas contribuciones. Al mismo tiempo incorpora los desarrollos recientes que incluyen los relativos a liderazgo y género y los que se ocupan de los aspectos éticos del liderazgo. El capítulo concluye con un examen crítico de las limitaciones que se advierten tanto en la teoría como en la investigación en este campo.

En el capítulo cinco, Gaviria trata el proceso de desarrollo de grupo que abarca la trayectoria de los grupos desde su formación a su disolución o reconstrucción. Se detiene en la consideración de las motivaciones que están a la base de entrar a formar parte de los grupos, y a la otra cara de la moneda, a los efectos del ostracismo, del hecho de ser ignorado o excluido por el grupo. Analiza los principales determinantes de la formación del grupo, poniendo un énfasis especial en los procesos de integración social y en sus diversos aspectos, que incluyen los factores ambientales, conductuales, afectivos y cognitivos. Dedicó una mayor atención a los modelos que enfocan los procesos de desarrollo grupal, y que consideran al grupo como un todo, y a las relaciones y transacciones entre grupo e individuos.

La cohesión de grupo, como factor aglutinador de éste, es enfocada por Molero en el capítulo seis. Comienza por destacar la evolución que ha experimentado el concepto de cohesión, desde su empleo inicial como atracción interpersonal, al actual como atracción social basado en la teoría de la auto-categorización. Este enfoque aporta una teoría general de la cohesión, que permite explicar una pluralidad de conductas de grupo, sin dejar de tener en cuenta el papel del contexto intergrupal. Se presta especial atención a los aspectos de la cohesión que tienen que ver con la tarea del grupo. Se revisan los trabajos de investigación reciente sobre cohesión grupal en distintos dominios de aplicación.

En el capítulo siete Falomir-Pichastor se ocupa de forma exhaustiva de los procesos de influencia en grupos partiendo de la distinción entre influencia manifiesta y latente, o según el tipo de conflicto que suscita el intento de influencia, para pasar a una consideración del proceso de conformismo asociado a las fuentes mayoritarias y dotadas de poder, y del de conversión que se asocia a fuentes minoritarias, desprovistas de poder, pero que contribuyen a la innovación y al cambio. Asimismo estudia en qué medida la categorización social de la fuente minoritaria afecta a los procesos de influencia. Por último incorpora los desarrollos recientes que sitúan el estudio de la influencia grupal en contextos aplicados.

En el capítulo ocho, Gómez aborda uno de los temas con más tradición en la investigación en la dinámica de grupos, como es el de la productividad grupal. Se indaga así en cómo la mera presencia de otras personas o el llevar a cabo una acción al mismo tiempo que otros individuos afectan al desempeño individual, cuestiones que dieron lugar a algunos de los primeros experimentos en psicología social de los grupos. Se consideran cuáles son los procesos que están mediando entre la presencia de otros y la productividad. Finalmente, el capítulo se centra en los procesos que pueden hacer que el trabajo que las personas realizan cuando están en grupo no sea el mismo que cuando están en solitario. Nos referimos a los efectos de la motivación y la coordinación en la productividad grupal. Se incluyen además las estrategias más comunes que se pueden utilizar para evitar las pérdidas motivacionales.

En el capítulo nueve Huici se ocupa de los procesos de decisión en grupo. Este capítulo, tras revisar un modelo general del proceso de decisión grupal, se centra en dos ámbitos de teoría y de investigación que se caracterizan por su consistencia y su productividad. El primero de ellos, que se inicia en los años 60 y 70 trata de los estudios sobre juicios colectivos y polarización de grupo, dando lugar a una serie de explicaciones teóricas, que en la actualidad tienden a considerarse complementarias. El segundo enfoca los esquemas de decisión a través de los cuales se combinan las preferencias individuales para dar lugar a las elecciones colectivas. El capítulo se completa con la consideración general de las limitaciones de la decisión en grupos, para centrarse después en el modelo de pensamiento grupal de Janis, y en la investigación desarrollada a partir de él.

En el capítulo diez Huici y Gómez Berrocal se ocupan de las relaciones intergrupales, revisando los enfoques tanto clásicos como recientes, atendiendo a la distinción entre la consideración intrapsíquica o propiamente intergrupar de esas relaciones. En este capítulo también se aborda el paso desde las tendencias a favorecer al propio grupo a las formas más claras de rechazo del exogrupo (grupo al que no se pertenece). Ponen el énfasis en los desarrollos centrados en los procesos afectivos. Estos también pueden considerarse desde la perspectiva intrapsíquica, que se ocupa de los efectos del estado de ánimo, no vinculados al contexto intergrupar, y desde la intergrupar que enfoca el afecto integral directamente asociado a las relaciones intergrupales.

Otras características del texto consisten en que se basa en dos manuales anteriores de Psicología de Grupos I y II editados por C. Huici y J. F. Morales en 2004, que han sido refundidos y adaptados para el Grado de Psicología y a las características y exigencias de éste, y en que ha incorporado algunos de los desarrollos de investigación más notorios desde la anterior edición.

Por otra parte, cada capítulo va precedido de un esquema de sus contenidos y una enumeración de los objetivos que se pretenden alcanzar mediante su estudio. Se concluyen con un resumen, un glosario de los términos o conceptos clave y una serie de lecturas complementarias comentadas. Por último se incluyen una serie de ejercicios de autoevaluación sobre el material del capítulo, junto con las respuestas correctas a esos ejercicios y la explicación de esas respuestas.

I

EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS EN PSICOLOGÍA
SOCIAL: ASPECTOS CONCEPTUALES
Y METODOLÓGICOS

CAPÍTULO 1

EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS EN PSICOLOGÍA SOCIAL

Carmen Huici

ESQUEMA

Objetivos

1. Introducción
2. Desarrollo histórico del estudio de los grupos en psicología social
 - 2.1. El desarrollo inicial
 - 2.2. Evolución posterior
 - 2.3. Algunas direcciones actuales en el estudio de los grupos
3. Definición de grupo
 - 3.1. Las definiciones de grupo y su convergencia
 - 3.2. El debate sobre las categorías y los grupos
 - 3.3. El continuo de grupalidad
 - 3.4. La percepción de los grupos como entidad
4. Algunos tipos de grupo
 - 4.1. Los grupos primarios
 - 4.2. Los grupos de referencia
 - 4.3. La percepción de los distintos tipos de grupo
5. Resumen

Glosario

Lecturas recomendadas

Ejercicios de autoevaluación

Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación

OBJETIVOS

- Conocer las etapas principales en el estudio de los grupos en Psicología a lo largo de su historia, así como los puntos de inflexión en ese recorrido histórico.
- Conocer las definiciones de grupo dominantes en la actualidad así como el debate acerca de las categorías y los grupos.
- Conocer los determinantes y los efectos de la percepción de los grupos como entidad.
- Definir los principales tipos de grupos que han jugado un papel destacado en la teoría y en la investigación psicosocial.
- Consideración de los grupos como objeto de percepción y de teorías intuitivas.
- Aplicar las definiciones y tipologías de los grupos a los grupos en los que se participa en la vida diaria, dando especial importancia a las funciones que cumplen.
- Al tomar conciencia de la complejidad de los procesos grupales desarrollar un actitud de prudencia a lo hora de coordinar el trabajo con grupos.
- Darse cuenta de la importancia de que la práctica en grupos debe estar orientada por la teoría y por la evidencia obtenida a través de la investigación.

1. INTRODUCCIÓN

Si hiciésemos el recuento de los grupos en los que hemos participado durante un período de tiempo, como por ejemplo la última semana, advertiríamos inmediatamente el carácter ubicuo de los grupos: la familia, el grupo de amigos, el equipo de trabajo, un grupo de investigación, un equipo deportivo, una tertulia literaria, una compañía de teatro o un grupo de voluntarios, un grupo de okupas o de seguidores de un equipo. Por otra parte, también es frecuente que se nos recuerde nuestra pertenencia a categorías amplias que se convierten en grupos psicológicos para nosotros en virtud de nuestra identificación con ellos (el ser hombre o mujer, el ser miembro de una confesión religiosa o de una categoría étnica o profesional). Este proceso a menudo se produce a partir de ser tratados de una forma determinada por los demás en virtud de esa pertenencia.

Un día laboral cualquiera implica una multitud de reuniones de trabajo, que curiosamente proliferan en sociedades que se caracterizan por el individualismo. Esta característica de participante en grupos es algo que los humanos compartimos con nuestros más inmediatos ancestros y algo que aparece en las distintas culturas, aunque éstas modulen la forma de participación de los individuos.

¿Qué es lo que constituye un grupo y lo distingue de otras formas de asociación entre personas? ¿Qué es lo que hace que ciertas agrupaciones se perciban más como un grupo con límites precisos que otras? Trate de responder a estas preguntas. A lo largo del capítulo se verán las respuestas que se han dado desde la Psicología Social a estas cuestiones. Para hacerlo se parte de un breve recorrido histórico y se abordan los problemas en la definición de grupo desde una perspectiva psicosocial. A continuación se trata una cuestión que ha vuelto a despertar interés en los últimos años, como es la de la percepción de los grupos como una entidad. Finalmente se presenta una clasificación de los tipos de grupo a partir tanto de criterios científicos, como de los que las personas emplean a la hora de percibir los grupos en la vida diaria.

2. DESARROLLO HISTÓRICO DEL ESTUDIO DE LOS GRUPOS EN PSICOLOGÍA SOCIAL

En este apartado se presenta un recorrido esquemático del estudio de los grupos en psicología social por existir ya en castellano diversos trabajos que incluyen exposiciones pormenorizadas y profundas de ese desarrollo (Alcover de la Hera, 1999 ver lecturas recomendadas; Ayestarán, 1996; Blanco, 1985; Javaloy, 2003; Morales, 1985 a).

Cuando se aborda el tema del desarrollo histórico del estudio de los grupos en psicología social resulta obligada la referencia a una polémica inicial dentro de la disciplina y que tiene que ver con la existencia o no de entidades supraindividuales como la mente de grupo. El antecedente más importante de esta posición lo constituye la obra de LeBon «La psicología de las masas», publicada en 1895, en la que se da una caracterización muy influyente en trabajos posteriores, como un «alma colectiva», dotada de unidad psicológica, en la que el individuo se sumerge dándose una degradación de su comportamiento, que se hace irracional y emocional, a través de algunos mecanismos como la sugestión y el contagio. A pesar de esta visión sesgada que delata la ideología del autor, se ha observado que establece un nexo entre los procesos psicológicos y los fenómenos sociales (Thiec, 1981, véase Morales, 1985a). La publicación de la obra de McDougall, «The Group Mind» en 1920, es la que de forma más directa desata la polémica. En ella se trata de la vida de los grupos que resultan ser algo más que la suma de los individuos, de modo que las leyes que los rigen son diferentes a las que gobiernan el comportamiento individual. En su caracterización de los grupos recurre al principio de organización cuyos efectos son el espíritu de grupo y una vida mental colectiva. Así pues aunque de alguna forma recoge los planteamientos de LeBon, al insistir en la organización propia de los grupos, contrarresta los aspectos de desestructuración del comportamiento preconizados por aquel (Morales, 1985a).

Define McDougall el grupo como un sistema organizado de fuerzas que tiene vida propia, un poder de moldear a todos los componentes individuales y un poder de perpetuarse como un sistema idéntico a sí mismo, sujeto sólo a un cambio gradual. La crítica a esta posición la representa F. Allport quien, desde la posición individualista, niega la existencia de una entidad como la mente de grupo que fuera independiente y distinta a la suma de los

individuos. Allport dedica su atención al análisis de las diversas versiones de la falacia de grupo (the «crowd mind», the «collective or class mind» y the «group mind») concluyendo que todas estas

«teorías que participan de la falacia de grupo tienen la consecuencia desafortunada de distraer la atención del verdadero lugar de causa y efecto, esto es, el mecanismo de conducta del individuo. Sitúan al grupo antes de este mecanismo, con el fin de estudiar y sustituir la descripción de los efectos sociales en lugar de la verdadera explicación. Por otra parte, si nos ocupamos de los individuos psicológicamente hablando, se encontrará que los grupos se ocupan de sí mismos. Las razones de nuestra insistencia repetida respecto a la psicología social como una fase de la psicología individual deben resultar evidentes ahora» (F. Allport, 1924a p. 9).

Esta controversia tiene interés por su carácter bastante central en la psicología social además de su impacto en el dominio de los grupos.

En segundo lugar, una de las consecuencias de más calado ha consistido en los distintos modos de resolver, tanto a nivel conceptual como empírico, la dicotomía grupo-individuo. Así Sherif (1936) demuestra experimentalmente la existencia de las normas de grupo, y Lewin opone un concepto genotípico de grupo basado en la interdependencia entre los miembros o subpartes de grupo a un concepto fenotípico basado en la semejanza, al tiempo que propone que el método experimental es el mejor modo de enfrentarse al problema de la entidad de los grupos

«el tabú en contra de creer en la existencia de una entidad social quizás se rompe del modo más eficaz a través de manejar esa entidad experimentalmente» (Lewin, 1951, p. 193).

Asch (1952) para enfrentar las dos posturas extremas del individualismo y de la mente de grupo parte de una definición de la interacción que implica la reciprocidad entre los que intervienen en ella y la existencia de un campo compartido. Aceptando que los procesos psicológicos se den sólo en los individuos indica que las acciones de grupo tienen un carácter real y que siguen leyes que no se pueden reducir a sus componentes y que son fruto de la interacción. Así afirma que «debemos considerar que los fenómenos de grupo son tanto *un producto como la condición* de las acciones de los individuos» (Asch, 1962, p. 255). El requisito para que se lleve a

cabo la acción de grupo es que los individuos tengan una representación de la acción conjunta, de sus acciones y de las de los demás así como de las interrelaciones. Si se da esa representación puede darse una acción que implique una referencia mutua. Así pues a través de la interacción en grupo emergen nuevas propiedades y relaciones que no son idénticas a las de los individuos que lo constituyen. Este punto de vista ha tenido eco posteriormente, así por ejemplo Turner (1981) sostiene que si bien los procesos mentales residen únicamente en los individuos, ello no quiere decir que el grupo no sea más que la suma de los individuos.

Desde la perspectiva de la Identidad Social (Tajfel, 1978; Tajfel y Turner, 1979) se analizan los procesos por medio de los cuales el individuo se transforma y su comportamiento adquiere un carácter colectivo, al compartir una identidad social dentro de un grupo frente a otros grupos, mostrando la importancia de la dimensión intergrupala en el fenómeno grupal (Morales, 1996). Desarrollos recientes en el campo de la cognición social resuelven a su vez la controversia a través de hacer hincapié en el procesamiento de la información de grupo como «el grado en que la información, las ideas y los procesos cognitivos son compartidos o están siendo compartidos entre los miembros del grupo» (Hinsz, Tindale y Vollrath, 1997). Lo importante es el compartir en el grupo, ya que lo que se comparte tiene mayor impacto (Tindale, Meisenhelder, Dykema-Engblade y Hogg 2001, p. 8). Desde esta perspectiva se estudian el efecto de compartir la información (Tindale et al., 2001; Stasser y Titus, 1985; Stasser, 1999) o los recuerdos (Wegner, Erber y Raymond, 1991). Desde una perspectiva bastante próxima se estudian los efectos del hecho de compartir las creencias y de ser conscientes de que se comparten (Bar-Tal, 1990, 1996, 2000).

2.1. El desarrollo inicial

Diversos autores (Arrow, McGrath y Berdahl, 2000, Cartwright y Zander, 1968, Levine y Moreland, 1998, Wilder y Simon, 1998, Zander, 1979) a la hora de trazar el desarrollo del tema de los grupos en psicología social, coinciden en señalar que el momento inicial de ese desarrollo se produjo en la época anterior a la Segunda Guerra Mundial. En ese momento se da un avance en el estudio de los grupos de forma que estos comienzan a ser considerados como objeto de conocimiento científico, frente a un enfoque

puramente especulativo sobre ellos que había dominado en épocas anteriores. Cartwright y Zander definen el área de lo que se denominó dinámica de grupos,

«como el campo de investigación dedicado a obtener conocimiento acerca de la naturaleza de los grupos, sus leyes de desarrollo y sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones» (1968, p. 4).

Esta definición sitúa este campo de conocimiento en el centro de la psicología social, y con un carácter claro de articulación entre distintos niveles de análisis, individual, grupal e institucional. Las características que le asignan son las siguientes:

- 1) énfasis en la investigación empírica teóricamente orientada, estableciendo un equilibrio entre el avance teórico y la investigación;
- 2) interés en la dinámica y en la interdependencia de los fenómenos y en las leyes que rigen las relaciones entre ellos;
- 3) relevancia interdisciplinar al no asociar el estudio de los grupos exclusivamente a una disciplina, siendo también objeto de interés desde la sociología, antropología cultural, ciencia política y economía;
- 4) aplicabilidad potencial de los hallazgos a la práctica social.

Entre las condiciones que según Cartwright y Zander favorecieron este desarrollo científico estará en primer lugar la existencia de una sociedad que lo apoya y que concede un gran valor a la ciencia y que parte de la convicción de que se pueden enfocar los problemas sociales desde una perspectiva de investigación que, a través de su estudio sistemático, puede eventualmente llevar a su solución. En segundo lugar, el desarrollo de una serie de profesiones que se sirven de los grupos y que comprueban la importancia de los procesos grupales y de las relaciones humanas, como el trabajo social, la psicoterapia, la educación o la administración. Este interés desde distintas profesiones contribuye al énfasis práctico, pero al mismo tiempo no se renuncia a la exigencia de una investigación sistemática de tales procesos. El tercer factor sería el desarrollo de la ciencia social, y muy en particular de ciertas técnicas de investigación como la experimentación, al estudiar por ejemplo cómo la presencia o la actuación simultánea de otras personas afecta a la actuación de los individuos, o la observación controlada de la interacción, o el empleo de técnicas como el test

sociométrico propuesto por J. L. Moreno (1934). El test sociométrico, aunque parte de las preferencias subjetivas de los individuos a la hora de seleccionar personas con las que compartir ciertas actividades, al mismo tiempo permite determinar los patrones de atracción y rechazo dentro de un grupo, y diversos aspectos de la estructura informal de éste.

Según Cartwright y Zander (1968) puede considerarse que los hitos más importantes del trabajo en ese primer momento los constituyen las contribuciones de autores como Sherif (1936) y sus estudios sobre el surgimiento de normas en grupo, que conceptualiza como marcos de referencia a partir de los cuales se enjuicia la realidad, pero sobre todo como propiedades emergentes en los grupos y cuya influencia se puede demostrar de forma experimental. También a esta primera época pertenecen trabajos sobre el anclaje de las actitudes en el grupo, realizados en el Bennington College por Newcomb (1943), quien a través de una variada metodología llega a mostrar cómo los grupos moldean las actitudes de sus miembros, a través del refuerzo de aquellos que se atienen a las actitudes dominantes, lo que les permite ocupar posiciones destacadas en el grupo. Hay que señalar los relativos a liderazgo y atmósfera de grupo de Lewin, Lippit y Whyte (1943) que muestran cómo se puede crear una determinada atmósfera de grupo a través del estilo de comportamiento del líder, y cómo esa atmósfera determina a su vez las conductas, por ejemplo el nivel de agresividad, de los miembros del grupo.

En esta época se crean, bajo los auspicios de Lewin, dos instituciones directamente vinculadas al estudio de la dinámica grupal, y relacionadas entre sí: una dedicada a la investigación, el Research Center for Group Dynamics, dependiente del MIT creado en 1946, y otra destinada a la formación y entrenamiento de líderes comunitarios y profesionales en habilidades de dirección de grupo, bajo la denominación de National Training Laboratories, iniciados en 1947. Constituyen así una muestra de la importancia de la conexión entre investigación y práctica preconizada por Lewin.

2.2. Evolución posterior

Se da un crecimiento en los años subsiguientes a la guerra a través de la incorporación de nuevas áreas de investigación sobre influencia a partir

de la investigación sobre conformismo (Asch, 1952), sobre conflicto, comunicación intragrupal, liderazgo y productividad de grupo, dándose así un florecimiento de la investigación sobre grupos.

Parece existir también un cierto consenso en que a finales de los años 60 se inicia una progresiva pérdida de interés por los grupos en psicología social. Entre las explicaciones que se han propuesto para entender ese retroceso hay algunas que aluden a los aspectos pragmáticos: las dificultades para llevar a cabo investigación sobre grupos, por ejemplo la recogida de datos, el número de participantes necesario se multiplica en comparación al necesario para la investigación sobre procesos individuales (Davis, 1996), la exigencia de más recursos (Zander, 1979) o la mayor sofisticación exigida en los análisis (Solano, 1989). También se alude a la ausencia de una teoría integradora de la investigación en el dominio de los pequeños grupos (McGrath, 1984; Huici, 1996). En otros casos se menciona el hecho de que dicho retroceso tiene que ver con el auge de la cognición social como paradigma dominante (Arrow et al., 2000; Davis, 1996; Steiner, 1974; Wilder y Simon, 1998). Así Wilder y Simon (1998) indican que se produjo un cambio en los años 60 y 70, debido al impacto de las teorías de la consistencia, de la atribución y más recientemente del procesamiento de la información. Según ellos se puede describir como un cambio del «epicentro de la investigación social» que se desplazó de fuera a dentro, por lo que los grupos dejaron de ser considerados preferentemente como una realidad externa y se convirtieron en una realidad en la mente de las personas.

Otro de los diagnósticos de la situación que despertó interés, pues al tiempo suponía un pronóstico de los desarrollos futuros, lo constituyó el trabajo de Steiner (1974) en el que además de detectar ese giro hacia adentro, daba una explicación societal de la evolución del estudio de los grupos. Proponía que dicha evolución estaría reflejando tendencias en la sociedad con un retraso aproximado de diez años y que el interés por los grupos se corresponde con etapas de conflicto. Así en los años 50 el auge del estudio de los grupos tendría que ver con los conflictos de la década anterior y la pérdida de interés posterior, a su vez, correspondería a la relativa calma de la década de los años 50. A partir de ese diagnóstico Steiner pronosticaba un nuevo auge en este campo de estudio que debería reflejar los conflictos de finales de los 60.

Más adelante, al no producirse ese aumento del interés por los grupos, Steiner explica la inexactitud de su pronóstico diciendo que el conflicto de finales de los 60 dio lugar a dudas acerca del futuro de la sociedad y llevó a dar prioridad a metas individuales frente a las colectivas (Steiner, 1983). Ello le obligó a revisar su hipótesis y a proponer una serie de explicaciones de carácter atributivo, al afirmar que las épocas de desorden sólo llevan a interesarse por los grupos, en lugar de por los individuos, si no se cree que las causas del desorden corresponden a la sociedad como un todo y que son inalterables. Esto es, el interés de los psicólogos sociales por los grupos se dará sólo cuando estos parecen precisar atención y no la sociedad en su conjunto. Por otra parte, señala que la crisis de la psicología social a finales de los años 60 y durante los 70, si bien ha dado pie a una serie de diagnósticos como el señalar que se ha estudiado al individuo de un modo aislado y no en la situación, no incluye entre las soluciones contempladas el considerar al grupo como unidad de análisis, sino algo más ambicioso como insertar al individuo en un sistema más amplio. Según Steiner ello llevaría al interés por la psicología ambiental y la organizacional. Reincide en sus pronósticos indicando que la investigación sobre grupos se hará fuera de los departamentos de psicología social y de sociología. En esta ocasión algunos de los revisores posteriores del área parecen darle la razón tal como se indica algo más adelante (Levine y Moreland, 1990).

Posteriormente (Steiner, 1986) ya no aludía a causas societales sino a causas dentro de la psicología social que no favorecen el desarrollo del estudio de los grupos. Además del mayor interés por lo intrapsíquico que por la observación de la interacción, apunta a que se suelen estudiar conductas únicas más que secuencias de interacción. También señala que se dan dificultades para poner en relación los hechos observados, lo cual tiene particular importancia en el terreno de los grupos en los que hay que enfrentarse a una multiplicidad de variables que operan simultáneamente y en los que se dan procesos constantes. Por otro lado, hay que enfrentar un problema adicional como es el de la reciprocidad de la conducta. Se desarrollan teorías unicasales en lugar de multicausales y se prefiere la búsqueda de causas próximas en lugar de causas distantes. Finalmente sigue dándose una mayor abundancia de estudios de laboratorio frente al estudio de la conducta en grupos en contextos naturales.

2.3. Algunas direcciones actuales en el estudio de los grupos

Un estudio llevado a cabo por Moreland, Hogg y Hains (1994) trata de poner a prueba la hipótesis de Steiner de que el campo de los grupos refleja las tendencias societales a partir del análisis de las publicaciones en tres revistas importantes de Psicología Social (Journal of Experimental Social Psychology, Journal of Personality and Social Psychology y Personality and Social Psychology Bulletin) en el periodo entre 1975 y 1993. Los resultados del análisis de estas publicaciones dan poco apoyo a la hipótesis de que el interés por los grupos aumentaría después de un periodo de conflictos tras un lapso de ocho a diez años. No se produce el aumento esperable a finales de los años 70, como consecuencia de los conflictos de finales de los 60, pero sí un incremento de los estudios a comienzos de los 90 tras una etapa de relativa tranquilidad societal en los 80. Al no coincidir con la hipótesis de Steiner, basada en la historia externa del campo, proponen que un elemento de la historia interna como la falta de integración teórica pueda ser el responsable del declive. Siguiendo esta línea de argumentación proponen que el resurgir que se advierte en su trabajo pueda deberse a dos tendencias emergentes: la primera el entusiasmo de los psicólogos estadounidenses por los enfoques europeos en el estudio de los grupos que incluye por una parte el enfoque de la categorización social de Tajfel en el dominio intergrupual y los trabajos sobre la influencia minoritaria de Moscovici; la segunda sería el interés por el enfoque de la cognición social aplicado al estudio de los grupos, representado por los trabajos sobre estereotipos o sobre la percepción de la variabilidad en los grupos.

Realizaron un segundo estudio en el que se analizaban las frecuencias de los trabajos de investigación en distintas categorías de contenido y metodológicas. También se trataba de determinar en qué medida las dos tendencias teóricas emergentes, la europea y de la cognición social, se reflejaban en la investigación. Los resultados indicaron un predominio de los estudios de laboratorio (un 76% de todos los trabajos revisados) frente a un 3% de experimentos de campo o un 1% de estudios de observación de grupos naturales. Por lo que respecta a los temas tratados, que se clasificaban en seis grandes categorías, el área de contenido más amplia es la del comportamiento intergrupual (38%), seguida del desempeño de grupo (23%), conflicto intragrupal (17%), estructura de grupo (8%), composición de

grupo (7%) y ecología de los grupos (4%). En cuanto a las dos grandes influencias teóricas, el enfoque europeo influiría en un 16% de los artículos, en su mayoría dedicados al tema de las relaciones intergrupales y, en un porcentaje menor, al del conflicto intragrupal, categoría que incluye la influencia minoritaria y mayoritaria. Un 31% de los trabajos analizados reflejaban el enfoque de la cognición social y en, su mayoría, también se referían a relaciones intergrupales.

Algunas de las tendencias que se apuntan en la actualidad son las siguientes:

1. Se aborda el estudio de los grupos desde distintas disciplinas y se da una publicación diseminada de los trabajos referidos a ellos (Levine y Moreland, 1990; Hogg y Tindale, 2001), así proliferan trabajos en el campo de las organizaciones o en el de la comunicación.
2. Se da un aumento de los estudios sobre procesos intergrupales, tal como se veía en la anterior revisión, y, asociados a ellos, los de ciertos procesos sociocognitivos específicos, como los estereotipos.
3. También se advierte un aumento del interés por los procesos intragrupales tal como reflejan revisiones y publicaciones recientes (Sanna y Parks, 1997; Hogg y Tindale, 2001). Entre esos procesos merecen destacarse los de la influencia en grupos.
4. En cuanto a las tendencias en el dominio teórico hay que destacar las siguientes: el enfoque de los procesos de *cognición social compartida* (Stasser y Titus, 1985, 1987; Tindale, et al., 2001 para una revisión); los que presentan a los *grupos como sistemas abiertos* encuadrados en otros sistemas más amplios (Ayestarán, 1996; Arrow et al., 2000). También se advierte una mayor *vinculación entre el estudio de procesos intragrupales e intergrupales*.

Entre las explicaciones que se proponen de este renovado interés, Hogg y Tindale (2001) destacan dos nuevas conceptualizaciones: la de la cognición social y la del yo. En cuanto a la primera, aunque se ha indicado que la atención dispensada a los procesos cognitivos en psicología social había sido una de las causas de la menor atención prestada a los grupos, la nueva conceptualización de la cognición implica destacar su carácter social y

compartido, fruto del consenso, lo que hace que los grupos se conviertan en el contexto en el que se produce la cognición social. En palabras de estos autores

«conforme las cogniciones han tomado una definición más social los grupos se han convertido en un lugar más razonable para estudiarlas» (Hogg y Tindale, 2001, p. X).

En cuanto a la nueva conceptualización del Yo, se pasa desde una óptica más individualista a una definición social. También indican que esto se debe a las contribuciones de dos enfoques: por una parte la aportación desde la perspectiva de la identidad social, que sienta las bases para explicar la transformación del Yo y del comportamiento desde lo individual a lo colectivo en función del contexto social (Tajfel y Turner, 1979; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, y Whetherell, 1987) y la del enfoque cultural a través de la comparación de culturas colectivistas e individualistas, indicando el peso que en las primeras tienen los endogrupos (grupos propios, a los que se pertenece) importantes para la autodefinición de los individuos (Markus y Kitajama, 1991; Triandis, 1989). (Véase Morales, 2004, para una extensa consideración de los aspectos transculturales en el estudio de los grupos).

A éstas dos nuevas formas de concebir el yo, señaladas por Hogg y Tindale (2001) cabe añadir el trabajo más reciente sobre *fusión de la identidad* (Swann, Gómez, Seyle, Morales y Huici, 2009) en el que se propone una forma de unión entre la identidad personal y social que implica una equivalencia funcional entre ellas, lo que conlleva no sólo un alto compromiso del individuo con el grupo sino también el mantenimiento de un yo personal potente que puede llevar a hacer contribuciones únicas al grupo.

En un estudio posterior al de Moreland, Hogg y Hains, empleando su mismo método de análisis y llevado a cabo en el campo de la psicología organizacional y aplicada (Sanna y Parks, 1997, véase capítulo 2), se advierte que el tema dominante es el desempeño de grupo. Un trabajo más reciente (Harrod, Welch y Kushkoski, 2009) sobre la revista *Social Psychology Quarterly* de orientación sociológica, comprendiendo el período de 1975 a 2005, indica que el tema de investigación más popular es el de la estructura de grupo.

3. DEFINICIÓN DE GRUPO

3.1. Las definiciones de grupo y su convergencia

Se ha señalado repetidamente (Festinger, 1955; Huici, 1985a; Levine y Moreland, 1998; Wilder y Simon, 1998) que el tratar de dar una definición de grupo no resulta una tarea fácil, así para Festinger dos de los conceptos más vagos en la psicología social son el de grupo y estructura grupal

«estas palabras se usan para denotar una gran variedad de cosas diferentes con relativamente poca especificación de su significado exacto» (1955, p. 205).

Al mismo tiempo existe una gran variedad de definiciones de grupo (De la Mater, 1974, Shaw, 1976, Levine y Moreland, 1998). No obstante, se puede tratar de agrupar esas definiciones, tal como hace Turner (1984) quien resalta la convergencia existente entre autores a la hora de caracterizar los grupos. Establece la siguiente agrupación:

- a) las definiciones que aluden a la *identidad* de los miembros del grupo. Así el propio Turner define el grupo como «dos o más individuos que comparten una identificación social de ellos mismos o se perciben a sí mismos como miembros de una categoría social» (p. 93);
- b) las que ponen el énfasis en la *interdependencia* de los miembros, por ejemplo en cuanto a la satisfacción de sus necesidades. En este grupo estaría la definición de Lewin de grupo como «un todo dinámico basado en la interdependencia más que en la semejanza» (1948, p. 184) o la que más recientemente proponían Levine y Moreland (1994) que incluyen la interdependencia entre otras características «un conjunto de personas que interactúan de forma regular, tienen vínculos afectivos, comparten un marco de referencia común y son interdependientes conductualmente» (p. 306)
- c) la tercera forma de definir al grupo presta atención a la *estructura social* de grupo. Como ejemplo de esta definición cabría citar la propuesta por McDavid y Harari (1968): «sistema organizado de dos o más individuos que llevan a cabo alguna función, relaciones de rol

entre miembros y un conjunto de normas que regulan la función» (véase Shaw, 1976, p. 8).

Huici (1985a) agrupa los atributos definitorios en orden de importancia: en primer lugar la *interdependencia* y la *identidad*. La interdependencia, que es central en la definición de Lewin, puede ser entendida en el sentido gestáltico, de forma que el grupo es concebido como un todo interrelacionado del que cada miembro es una subparte, y cualquier cambio afecta al conjunto, y también como interdependencia para el logro de metas o para la satisfacción de necesidades. La identidad de grupo supone una percepción de uno mismo y de los demás como miembros del grupo y el reconocimiento de esa identidad y la consiguiente transformación del comportamiento de individual a colectivo en línea con la perspectiva de la identidad social; en segundo lugar otras características como la *interacción* entre miembros y la creación de una *estructura* y un *sistema de organización social*.

Recientemente Wilder y Simon (1998) contraponen la definición que denominan *categorial*, basada en la semejanza entre los miembros de grupo y la definición *dinámica* basada en la interacción. En cuanto a la perspectiva centrada en la *semejanza*, emplea el término grupo y el término categoría de forma indistinta, y se caracteriza del modo siguiente:

- 1) se define la pertenencia al grupo o categoría por compartir una serie de propiedades;
- 2) el miembro individual representa a la categoría y posee una serie de características críticas que definen al grupo;
- 3) el grupo es la suma de sus miembros individuales, no puede tener características que no posean los individuos;
- 4) la existencia del grupo se da en la mente de los individuos que lo perciben, «es un constructo cognitivo basado en la abstracción de la semejanza entre personas» (p. 34);
- 5) implica una simplificación del mundo social pero también se da una ganancia en la información. Así esta última característica tiene dos consecuencias contrarias: por una parte se pierden los detalles individuales, pero se añade información adicional a través de las expectativas asociadas a la categoría social.

La segunda gran definición de grupo propuesta por Wilder y Simon (1998) es la definición *dinámica* que corresponde a los grupos basados en la interacción y que pueden caracterizarse del modo siguiente:

- 1) los grupos surgen de la relación entre sus miembros y de la interacción entre ellos;
- 2) el ajuste de un miembro depende de cómo encaje dentro de la estructura, no pudiendo hacerse fácilmente inferencias a partir de un miembro hacia el grupo en su conjunto;
- 3) el grupo es más que la suma de sus partes, dado que de la interacción pueden emerger características no presentes en ninguno de sus miembros;
- 4) los grupos que surgen de la interacción «están ahí fuera», por lo que resultan más fáciles de percibir que los grupos categoriales.

Estas dos concepciones se comparan más directamente en el Cuadro 1.

Cuadro 1. La comparación de las definiciones de grupo Dinámica y Categorical según Wilder y Simon

Comparación de las definiciones de Grupo	
<p style="text-align: center;">• Categorical</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se define por propiedades compartidas. ➤ El individuo representa a la categoría: posee características críticas. ➤ Grupo es la suma de los individuos. ➤ Existencia en la mente de los individuos: abstracción basada en la semejanza. ➤ Simplificación, pero también ganancia de información: se pierden detalles individuales, pero se añaden expectativas asociadas a la categoría. 	<p style="text-align: center;">• Dinámica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Surgen de la interacción y relación entre los miembros. ➤ No se dan inferencias del individuo al grupo. ➤ Grupo más que la suma de los individuos, emergencia de nuevas propiedades. ➤ Existencia externa: fáciles de percibir.

Según estos autores esta doble caracterización de los grupos no tiene por qué ser mutuamente excluyente: a partir de la interacción entre individuos se juzga que existe un grupo, y a partir de ahí se infieren semejanzas.

Por otra parte, Hamilton Sherman y Lickel (1998) establecen una distinción entre grupos caracterizados por la *organización y categorías amplias*, que es fácil de relacionar con las definiciones de grupos dinámicos y categorías propuestas por Wilder y Simon. También indican que la segunda definición que tiene un carácter más amplio que la primera ha venido siendo objeto de interés de los investigadores en el dominio de la percepción intergrupal y de los estereotipos.

3.2. El debate sobre las categorías y los grupos

Aunque se afirme que ambas perspectivas son complementarias, han dado pie a una controversia sobre la definición de las categorías, sobre su uso intercambiable con el concepto de grupo y sobre qué factor es el determinante de la formación del grupo.

Así desde la perspectiva dinámica que pone el énfasis en la interdependencia y en la interacción, como lo hace el Modelo de Interacción Grupal (Horwitz y Rabbie 1989; Rabbie y Lodewijk, 1996) se pone en cuestión la definición de grupo desde la perspectiva de la identidad social, señalada anteriormente, porque no establece una distinción entre grupo y categoría social. Rabbie y colaboradores parten del concepto de grupo de Lewin, e indican que para éste un grupo se define como un «todo dinámico» caracterizado por la interdependencia, y que una categoría es simplemente una colección de individuos que tienen una característica abstracta en común, pues no es lo mismo verse incluido en un mismo concepto abstracto, como por ejemplo los judíos, que pertenecer a un grupo o sistema, lo cual implica una interrelación dinámica entre personas, pudiendo darse variaciones en cuanto al grado de interdependencia entre los miembros. Ésta constituye la precondition para la formación del grupo, a partir de la cual se dan los restantes procesos.

Desde la perspectiva de la identidad social responde Turner (1999; Turner y Bourhis, 1996, p. 26) señalando que el concepto de grupo que se adopta es el de

«una colección de individuos que se perciben como miembros de la misma categoría, comparten una implicación emocional en la definición de sí mismos» (Tajfel y Turner, 1986, p. 15).

y ello no supone pensar que el grupo equivale a una simple categoría, entendida como una colección de individuos definida desde fuera por un observador externo, pero sin significado para los individuos incluidos en ella, sino más bien como una representación colectiva de sí mismos como compartiendo una misma categoría social. Es decir, se proponen criterios psicológicos internos de pertenencia y no externos a partir de la semejanza. La autodefinición como miembros de grupo en función de una identidad social compartida dará lugar a la acción colectiva. Lo central es pues

«el papel psicológico de las categorías sociales *al definir y transformar al yo individual* en uno basado en una identidad social colectiva compartida» (Turner y Bourhis, 1996, p. 29).

Esta autodefinición, sobre la base de la identidad social compartida, es el criterio de formación del grupo y consiste en una transformación cualitativa del yo y de la conducta, y tiene una serie de consecuencias tanto en la autopercepción como en la percepción de los otros miembros del grupo y en la conducta hacia ellos y hacia los que no comparten esa identidad. Vemos pues que la caracterización de categoría psicológica a partir de la identidad social incluye otros aspectos no tenidos en cuenta en la definición categorial de grupo propuesta por Wilder y Simon.

Bar-Tal (1990, 1996) hace una propuesta integradora de las condiciones necesarias y suficientes para que un colectivo se convierta en un grupo. Según Bar-Tal las condiciones son las siguientes:

- 1) que los miembros del colectivo se definan como miembros del grupo;
- 2) que compartan las creencias grupales;
- 3) que exista algún grado de actividad coordinada.

De estas condiciones la más importante es la creencia de que se constituye un grupo.

3.3. El continuo de grupalidad

Otra aproximación al problema consiste, en lugar de tratar de establecer una distinción clara entre lo que son y lo que no son los grupos, en considerar que los conjuntos de personas poseen un grado mayor o menor de grupalidad o de integración social que determina que actúen más como miembros de grupo que como individuos aislados (Moreland, 1987; Levin y Moreland, 1994, 1998). Para establecer ese continuo de grupalidad se valen de los criterios propuestos por McGrath (1984): *tamaño, interdependencia y patrón temporal*. De acuerdo con tales criterios cuanto menor sea el grupo, más interacción se dé entre los miembros en distintos dominios y más larga sea su duración tanto mayor será su carácter grupal. A pesar de lo laxa que es la noción de continuo de grupalidad parece que es necesario establecer unos límites en los extremos. Así por ejemplo, se discute si la díada puede considerarse o no un grupo dadas sus características particulares que la diferencian de otros agregados, como el hecho de que al faltar sólo un miembro desaparece, o el que no se puedan dar coaliciones. Recientemente Moreland (2010) daba una serie de argumentos de por qué las díadas no se pueden considerar grupos:

- a) Son más efímeras, al formarse y disolverse más rápidamente que los grupos, dado que implican un menor número de relaciones.
- b) La gente siente emociones más fuertes y a menudo distintas en las díadas que en los grupos.
- c) Las díadas son más simples que los grupos, dado que algunos fenómenos de grupo no se dan en las díadas. Entre los ejemplos que cita, además de la formación de coaliciones, estarían la socialización o la influencia minoritaria y mayoritaria que se dan en los grupos pero no en las díadas.
- d) La investigación sobre grupos y díadas se lleva a cabo en gran medida de forma independiente por distintos investigadores, a partir de marcos teóricos y con métodos distintos y se divulgan en distintas publicaciones.

También es materia de discusión si las organizaciones se consideran como grupos.

3.4. La percepción de los grupos como entidad

También es posible abordar la cuestión desde el ángulo de la percepción, al tratarse de las condiciones necesarias para que un grupo sea percibido como una entidad, así como de los efectos de esa percepción. Una serie de trabajos recientes han adoptado esta perspectiva. El punto de partida es la descripción que hace Campbell (1958) de las condiciones que determinan que un grupo sea percibido como una entidad dotada de realidad y con un límite respecto a otras entidades. Se basa el autor en los principios de la Gestalt sobre la organización perceptiva (proximidad, semejanza, destino común y pregnancia o buena figura) para la percepción de la *entitatividad*, señalando que los más importantes antecedentes a la hora de establecer esos límites y de la percepción del grupo como entidad son el destino común, la semejanza y la proximidad. El destino común tiene que ver con el hecho de que los componentes del grupo obtengan resultados comunes. Conforme tales resultados covarían para los distintos componentes de un colectivo, tanto más se percibe el conjunto como una entidad o grupo. Esta es según Campbell la característica más importante en la determinación de la *entitatividad*. La semejanza en alguna característica que pueda ser percibida también influye en la consideración de un conjunto de individuos como grupo. Así por ejemplo, el ver a unas personas con el uniforme de un equipo deportivo o de una orden religiosa influiría en su percepción como grupo. La percepción de la semejanza tiene menos importancia que el destino común pero puede ser considerado como un indicador inicial de la *entitatividad* (Shaw, 1976) que luego puede comprobarse a través del destino común. La proximidad, es decir la ocupación de un espacio común es otro de los indicadores de *entitatividad*, que nuevamente se considera que tiene un carácter preliminar que debe ser contrastado a través de la percepción del destino común. Así pues, el grado de realidad atribuido a una colección de individuos y su percepción como una entidad delimitada y separada dependerá del grado en que se percibe que tienen un destino común, son semejantes y están próximos espacialmente.

El renovado interés por el estudio de la *entitatividad* se ha centrado en una serie de cuestiones: las diferencias en la percepción y procesamiento de la información relativa a los individuos y a los grupos, y cómo se da una aproximación entre ambas cuando se trata de grupos con carácter de enti-

dad; el estudio de los determinantes de la percepción de la *entitatividad*, además de los apuntados por Campbell; y los efectos de la *entitatividad*.

En cuanto a las diferencias en el procesamiento de la información Hamilton y Sherman (1996) en una revisión de la investigación han puesto de relieve que la información se procesa de un modo diferente cuando lo que se percibe es un individuo o un grupo. Las personas son percibidas como entidades coherentes. Cuando se percibe a un individuo se tiende a hacer inferencias acerca de sus disposiciones y se hacen juicios en directo conforme se procesa la información. En el caso de los grupos se espera menos coherencia y los juicios se basan en la memoria. En el caso de los individuos se espera consistencia en la conducta en distintas situaciones y distintos momentos. Esta expectativa es mucho menor en el caso de los grupos. También la percepción de las personas se lleva a cabo en impresiones organizadas en mayor medida que cuando se trata de grupos. Por último los individuos y los grupos se diferencian porque cuando se trata del procesamiento de la información inconsistente en el caso de los individuos se dedica más tiempo al procesamiento de la información, se realizan más inferencias causales y se recuerda mejor la información inconsistente que la consistente que en el caso de los grupos. Por otra parte añaden que, cuanto más se percibe un grupo como una entidad, tanto más probable será que el tipo de procesamiento de la información relativo a él se asemeje al que se da cuando se trata de individuos (Hamilton Sherman y Lickel, 1998).

En cuanto a los determinantes de la percepción de *entitatividad* se pueden distinguir en primer lugar las *propiedades de grupo*, siguiendo la línea iniciada por Campbell, en segundo lugar los derivados de las *metas motivaciones y creencias* del que percibe, y en tercer lugar los que tienen que ver con el *contexto* (Lickel, Hamilton y Sherman, 2001, pp. 241-42).

En cuanto a las propiedades de grupo, Hamilton, Sherman y Lickel (1998) proponen que la propiedad más importante a la hora de percibir a un grupo como entidad es la organización y la estructura entre sus miembros. Dicha organización puede reflejarse de diversas formas como estructura jerárquica, diferenciación de roles, integración de la actividad y diferenciación de poder, liderazgo, estatus y responsabilidad. (Hamilton, Sherman y Lickel, 1998, p. 63). Un conjunto de estudios llevados a cabo por Lickel y colaboradores (Lickel et al., 2001) sobre percepción de grupos y su valoración en distintas propiedades, incluyendo la *entitatividad* y la importancia

del grupo, muestran que estas dos variables se relacionan con el grado de interacción, las metas comunes, los resultados comunes y la semejanza entre miembros. Otras tres propiedades como el tamaño del grupo, la permeabilidad de las fronteras de grupo y la duración del grupo tenían relaciones más débiles con la *entitatividad*. Se pueden agrupar las propiedades determinantes de la *entitatividad* en dos conjuntos, de acuerdo con Yzerbyt y colaboradores (Yzerbyt, Corneille y Estrada, 2001, p. 142): el conjunto de la semejanza (homogeneidad, semejanza, tamaño y proximidad) y el conjunto de la organización (organización, interdependencia, interacción y metas).

En segundo lugar, en cuanto a las metas y creencias del que percibe se sugiere que en culturas colectivistas, que tienen más en cuenta la interdependencia que las individualistas, puede que se perciba la *entitatividad* de los grupos de un modo distinto o tomando en cuenta otras propiedades. Cuando se consideran las posibles motivaciones individuales como determinantes de la percepción de la *entitatividad* se alude a la motivación hacia la certeza que lleva a los individuos a percibir mayores diferencias entre categorías (Roney y Sorrentino, 1987, véase Brewer y Harasty, 1996) y a la posición de Hogg y Abrams (1993) sobre la formación del grupo como un modo de reducir la incertidumbre, dado que el consenso de grupo sirve para aportar la certidumbre subjetiva.

Un tercer modo de enfocar los determinantes de la *entitatividad* consistiría en poner el énfasis en el contexto en el cual se percibe el grupo. Así en un contexto competitivo es más probable que se perciba la *entitatividad*. En la investigación de Brewer, Weber y Carini (1995) los participantes percibían a los exogrupos con los que competían como más homogéneos que aquellos con los que no competían. También Corneille y colaboradores (2001) encontraron que, al percibir a un exogrupo, cuyos valores entraban en conflicto con los del grupo propio y cuyo poder aumentaba y podía considerarse amenazante, se producía una percepción más extrema y homogénea del mismo. Por otra parte, la consideración de un grupo como minoría o como mayoría influye en el grado en que se almacena la información en función de la categoría o de los individuos. En un estudio llevado a cabo sobre esta cuestión se advierte que cuando el grupo es una minoría los que lo perciben almacenan la información más en función de la categoría, lo que se observa a través del tipo de errores cometido al recordar una información. Ello lleva a Brewer y Harasty (1996) a afirmar que puede que los

perceptores tengan una disposición a considerar a los miembros de una minoría con mayor *entitatividad* que a los de la mayoría. Por lo que se refiere a los efectos de la *entitatividad* se pueden distinguir dichos efectos cuando se refieren a exogrupos, es decir, a grupos a los que no pertenece el que emite el juicio o el que percibe, y cuando se refieren al grupo propio.

En la figura 1 se presenta un esquema que resume todos estos factores que con posterioridad a la aportación pionera de Campbell han ido siendo estudiados desde distintos niveles de análisis desde lo individual a lo cultural.

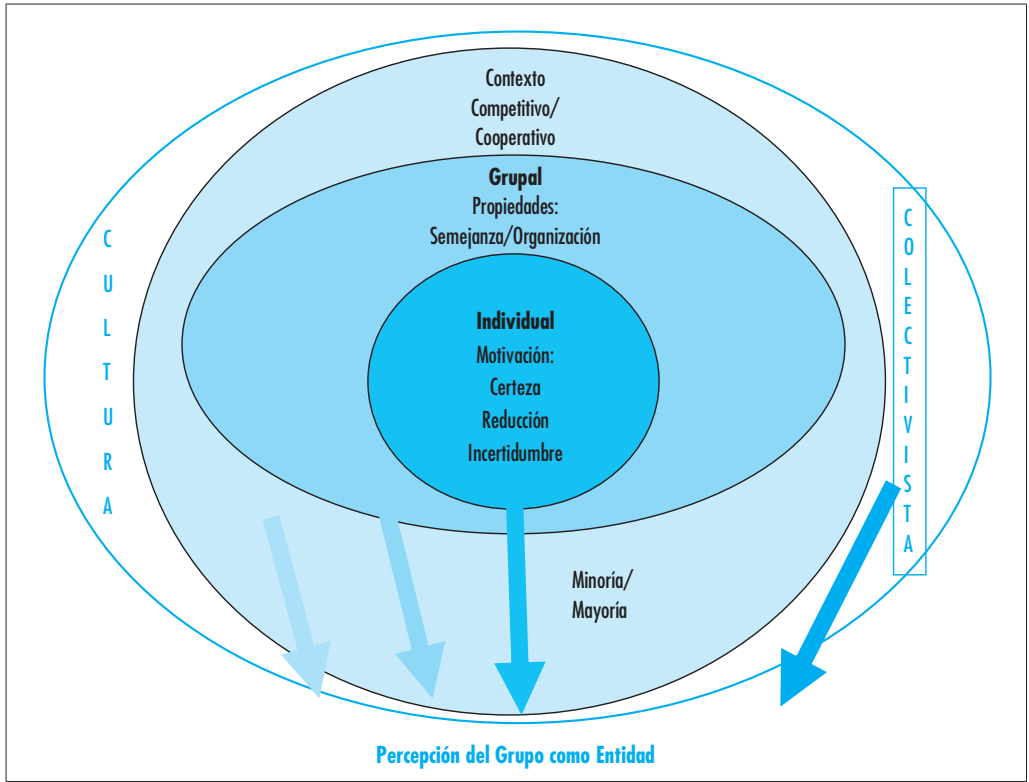


Figura 1. Factores que contribuyen a la percepción de la entitatividad grupal desde distintos niveles de análisis

Entre las consecuencias de la percepción de *entitatividad* respecto a exogrupos hay evidencia de que los grupos entitativos, que además tienen una semejanza física, son juzgados como semejantes psicológicamente y actuando colectivamente contra los que no son miembros del grupo. Es

decir, que los indicadores externos de la *entitatividad* pueden dar lugar a juicios negativos aún cuando no se tenga información acerca de ellos (Abelson et al., 1998, véase Dasgupta et al., 1999). En esta línea cabe citar el trabajo de Dasgupta et al. (1999, experimento 2) en el que la *entitatividad* se operativizaba como semejanza física. Se presentaban grupos ficticios que variaban en cuanto al grado de *entitatividad* perceptiva (semejanza en el color). Los resultados indicaron que en la caso de los grupos de mayor *entitatividad* se produjeron juicios de mayor homogeneidad, pero además se consideraba que pudieran llevar a cabo acciones amenazantes o perjudiciales. Este resultado tiene implicaciones de cara al desarrollo de estereotipos negativos acerca de grupos poco conocidos, pues indican que la percepción de la *entitatividad* parece añadir algo a la tendencia general a juzgar las interacciones con los grupos como más competitivas que las que se realizan entre individuos, tal como se ha puesto de relieve en el trabajo de la discontinuidad entre lo interpersonal e intergrupalo realizado por Insko y Schopler (Insko et al., 1987; Schopler e Insko, 1992). Parece que existe una expectativa asociada al esquema de grupo que incluye expectativas de competición, engaño y desconfianza. Avanzando algo más en esta línea se concluye que puede que las percepciones de *entitatividad* lleven a la venganza respecto a grupos hostiles (Yzerbyt, Corneille y Strada, 2001).

En un estudio reciente llevado a cabo en las Islas Canarias (Rodríguez, Betancor, Delgado, Rodríguez y Pacios, 2008) se trataba de ver la relación entre la percepción de entitatividad o grupalidad de una serie de grupos reales y de agregados y la percepción de amenaza. Los grupos estímulo eran *grupos nacionales*, visitantes tradicionales en las islas (peninsulares, alemanes e ingleses), *minorías étnicas* (marroquíes, negros y gitanos) y *agregados* (poseedores de la tarjeta de crédito VISA, socios de un videoclub y pasajeros de un avión). Entre las dimensiones perceptivas de la grupalidad se incluían las siguientes: tamaño, imagen coherente o unificada, similitud, cohesión, destino común, impermeabilidad de las fronteras grupales, meta común de sus miembros, aislamiento, importancia para sus miembros y acción colectiva. El resultado más destacable obtenido a través del análisis de regresión lineal múltiple fue que de los distintos indicadores de grupalidad los que mejor predecían la percepción de amenaza (un 14,1% de la varianza) eran *aislamiento*, *destino común*, *impermeabilidad de*

las fronteras, metas comunes y similitud. Los investigadores destacaron que, al tratarse de grupos reales y no de categorías neutras, se da la influencia del prejuicio y del racismo y de los estereotipos asociados a los grupos, lo que hace más compleja la relación entre variables y su interpretación. No obstante los resultados nos sugieren que la percepción del grupo como entidad puede aumentar las consecuencias en determinadas situaciones intergrupales, como por ejemplo al iniciarse un conflicto entre dos individuos pertenecientes a dos grupos, facilitando la tendencia a percibir al otro grupo actuando intencionada y unitariamente. Se valora así la situación de forma más amenazante.

Un trabajo reciente realizado en Polonia (Grzesiak-Feldman y Suszek, 2008) muestra la relación positiva entre la percepción de entitatividad de una serie de categorías (alemanes, judíos, árabes y homosexuales) y los estereotipos y creencias de conspiración acerca de ellos. Estos estereotipos consisten en una representación global de que un exogrupo es un enemigo colectivo que conspira contra el grupo propio (Groh, 1987).

Otros estudios sobre los efectos de la *entitatividad* tienen que ver con los efectos de la percepción de la *entitatividad* del grupo propio. Así Yzerbyt y colaboradores (Yzerbyt, Castano, Leyens y Paolino, 2000) se preocupan de las implicaciones de la percepción y mantenimiento de la *entitatividad* para el propio grupo desde la perspectiva de los miembros. Sostienen que dos efectos que tienen lugar en los grupos, como el denominado «efecto oveja negra» y el de «sobre-exclusión endogrupal» están relacionados con el mantenimiento de la *entitatividad* del propio grupo. El *efecto oveja negra* tiene que ver con la tendencia a juzgar más negativamente la conducta de un miembro del propio grupo que exhibe una conducta desviada negativa que cuando el que la lleva a cabo es miembro de otro grupo. De acuerdo con los estudios realizados por Yzerbyt y colaboradores, este efecto es mayor en los miembros del grupo que se identifican más con él y sirve para que no cambie su imagen del grupo. Por lo que respecta al efecto de *sobre-exclusión endogrupal* (Leyens, Yzerbyt y Schadron, 1992, 1994) consiste en la «tendencia general a definir criterios más estrictos para aceptar a un persona en el grupo propio que a rechazarla como miembro del exogrupo» (Yzerbyt et al., 2000, p. 276). Estos autores lo interpretan como asociado a la identidad social, es decir como un modo de evitar que entren extraños no deseados. También en este caso son los miembros del grupo que más se

identifican los que muestran más este efecto. Ambos efectos se asocian con la relación que el individuo mantiene con su grupo lo que se resume del siguiente modo: si bien el efecto oveja negra puede ser visto como un modo de curar al grupo de la reducción de la *entitatividad* que supone la desviación, el efecto de sobre-exclusión sería una forma de prevención para mantener el nivel de *entitatividad*. En un estudio reciente (Lewis y Sherman, 2010) se muestra cómo el efecto oveja negra se da preferentemente en relación a los grupos percibidos como entitativos. En este estudio estudiantes universitarios tenían que valorar ensayos escritos por miembros del endogrupo o del exogrupo y que, dependiendo de la condición experimental, eran de buena o mala calidad. Además los grupos eran presentados, según la condición, como muy entitativos (una organización estudiantil o fraternidad) o poco entitativos (grupo de clase). Los resultados mostraron que se daba el efecto oveja negra en relación a los grupos muy entitativos, pero que no había diferencias en la valoración del miembro del endogrupo y del exogrupo cuando se trataba de grupos poco entitativos.

En una serie de estudios (Castano, Yzerbyt, y Bourgignon, 1998) se pone de relieve cómo el grado de *entitatividad* percibida del propio grupo influye en la *identificación* con él. En estos estudios se manipuló de diversas formas el grado de entitatividad de la Unión Europea, por ejemplo, a base de resaltar el destino común (a través de un vídeo en el que se ponía el énfasis en la historia y el futuro comunes de los países que la integran) y se comprobó que para aquellos individuos con actitudes intermedias o moderadas hacia la UE se daba un aumento de la identificación con ella. Los autores sugieren que probablemente estos efectos tienen que ver con el hecho de que la *entitatividad* da lugar a una percepción de eficacia que, a su vez, influye en la atracción hacia el propio grupo. En trabajos más recientes (Sacchi, Castano y Brauer, 2009) se ha mostrado que la percepción de la entitatividad del grupo propio, no sólo se relaciona con el aumento de la identificación con él, sino también con la atribución de intencionalidad por parte del grupo para llevar a cabo un plan, y con la seguridad frente a amenazas exteriores. Los estudios incluyeron tanto grupos nacionales (italianos y estadounidenses) como grupos ficticios también de carácter nacional.

Interesa señalar los efectos dispares que parece tener la percepción de la *entitatividad* cuando se tiene en cuenta si se trata del grupo propio o de

un exogrupo para la persona que lo percibe: cuando se trata del propio grupo aumenta la identificación, cuando se trata de un exogrupo lo que aumenta es la percepción de que es amenazante. En la figura 2 se contrastan estos efectos

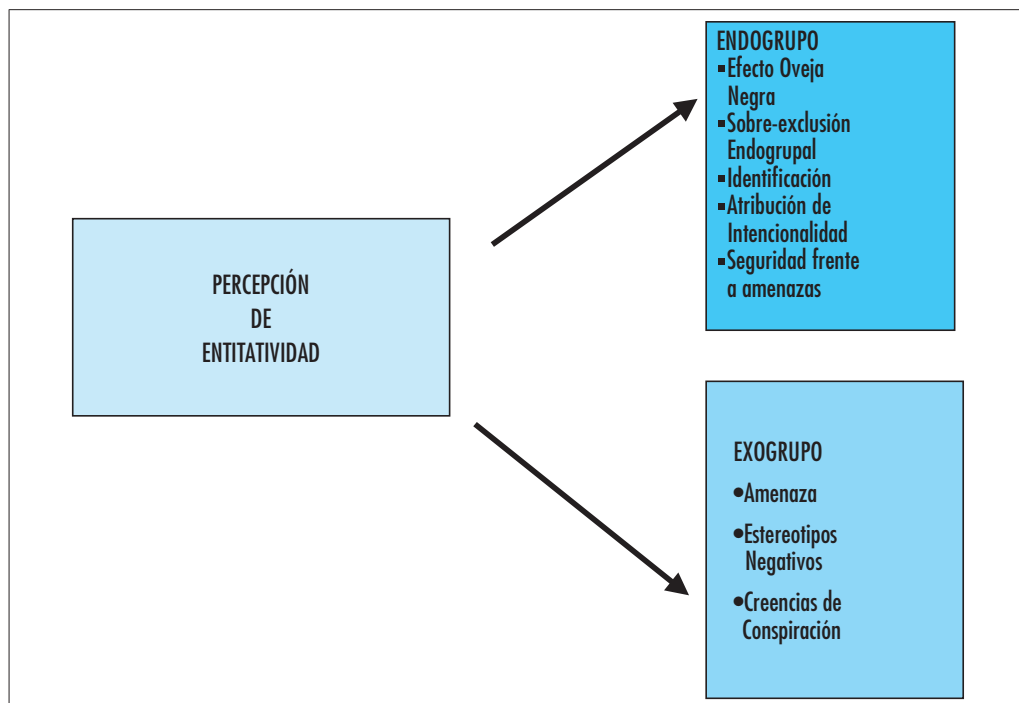


Figura 2. Los efectos de la percepción de entitatividad de un grupo, según se trate del grupo propio o del exogrupo.

4. ALGUNOS TIPOS DE GRUPO

En este apartado se consideran por una parte ciertos tipos de grupo que han despertado interés dentro de las ciencias sociales, como son los grupos primarios y los grupos de referencia. Se trata de una breve mención de ellos, pudiendo encontrarse una descripción detallada, incluyendo el desarrollo temporal del tema en psicología social, en otro trabajo (Huici, 1985 a). Por otra parte, atendiendo a ciertos desarrollos recientes (Lickel et al. 2000, Lickel et al., 2001) se tratará de las clasificaciones que

se hacen de los grupos en la vida diaria, a partir de la percepción que se tiene de ellos.

4.1. Los grupos primarios

El concepto de grupo primario tiene una larga tradición y se debe originariamente a Cooley (1909) quien caracteriza a estos grupos por la asociación cara a cara, la fusión de individualidades en un todo colectivo, la identificación con la vida y los objetivos del grupo y fundamentalmente por el «sentimiento del nosotros», lo que implica la simpatía y la identificación. En caracterizaciones posteriores del grupo primario incluye la asociación cara a cara, la asociación no especializada, relativa duración, reducido número de miembros y relativa intimidad entre ellos (Cooley, Angell, y Carr, 1933, véase Schäfers, 1984). Frente a este tipo de grupos pone como ejemplo de grupos secundarios, las corporaciones, la ciudad o la nación.

Los grupos primarios han sido caracterizados fundamentalmente por la calidad de la relación afectiva. Otra de sus características es la función socializadora que cumplen, ya que determinan la adquisición del yo social del individuo. Tienen una cierta duración y a la vez dan lugar a una cierta estructura a través del surgimiento de normas, diferenciación de roles, etc. (Dunphy, 1972).

4.2. Los grupos de referencia

Hyman (1942) en su obra «La psicología del estatus» introduce el concepto de grupo de *referencia* indicando que a menudo los grupos sirven de término de comparación para determinar el propio estatus subjetivo del individuo, el cual se define como el modo en que la persona percibe su posición en relación a los otros. Los grupos de referencia son aquellos que permiten una serie de procesos de evaluación y de autoevaluación para el individuo y que le proporcionan un marco de referencia. Sherif y Sherif (1969) los definen como «aquellos grupos con los que el individuo se relaciona como individuo o aspira a relacionarse psicológicamente» (p. 418).

En cuanto a las funciones que cumplen estos grupos, Kelley (1952) destaca dos funciones: la función *normativa* y la función de *comparación*. La primera se pone de relieve cuando se trata de un grupo al que la persona aspira a pertenecer y cuyas normas le sirven de referencia. Esta función normativa se relaciona con lo que Merton y Kite (1950) llaman socialización anticipatoria, que se da cuando el grupo de referencia no coincide con el de pertenencia y los individuos anticipan su socialización, dándose una conformidad anticipada como modo de obtener la admisión en el grupo. La segunda función tiene que ver con el hecho de que los individuos la emplean «como punto de referencia para hacer evaluaciones de sí mismos y de los demás» (Kelley, 1952, p. 79).

Una tercera función señalada por Shibutani (1955) es la de ordenar y estructurar su percepción del mundo y convertirse así en un marco de referencia. Según indica este mismo autor, si bien es conocido el hecho de que las personas interpretan la realidad de acuerdo con ciertos grupos, la novedad que implican los grupos de referencia es que muestran que las normas de un grupo pueden influir aún sin pertenecer a él, destacando los aspectos subjetivos de esa relación.

En un trabajo reciente (Turner y Reynolds, 2001) se equiparan los grupos de referencia y las categorías con la que se identifican los individuos y a través de las cuales se autodefinen. El proceso de identificación social y autodefinición permite la transición desde una mera categoría de pertenencia, definida en términos sociológicos por el hecho de compartir una característica común, por ejemplo, la edad, a una categoría con significado psicológico para el individuo. Desde esta perspectiva el grupo de referencia aparece como estrechamente vinculado a la identidad social de los individuos.

4.3. La percepción de los distintos tipos de grupo

Se trata aquí de dar respuesta a las preguntas que inicialmente formulábamos al alumno sobre cuales eran las características que en su opinión distinguían a los grupos. Esa respuesta la dan una serie de estudios recientes (Lickel et al., 2000; Lickel et al., 2001) que se han ocupado de cómo las personas perciben los grupos en la vida diaria y de las teorías

intuitivas que tienen acerca de ellos, como una faceta de la realidad social. Esto se hace a través de la utilización de dos métodos distintos: la evaluación de una lista de 40 grupos en una serie de propiedades (duración, tamaño, permeabilidad de sus fronteras o límites, grado de interacción, grado en que los objetivos y los resultados son comunes, importancia y semejanza) y la tarea de clasificar a los grupos en categorías para realizar un análisis de conglomerados, con lo que se obtienen unas tipologías semejantes.

Las tipologías intuitivas, basadas en la percepción de una muestra de grupos, coinciden en la existencia de cuatro tipos de grupos: grupos de intimidad, grupos de tarea, categorías sociales y asociaciones laxas. A estos grupos se les atribuyen características distintas en función de una serie de criterios: duración, tamaño, permeabilidad de sus fronteras o límites, grado de interacción, grado en que los objetivos y los resultados son comunes, importancia y semejanza. Tal como se indica en la tabla 1. Un resultado semejante se obtiene cuando se evalúan los grupos a los que pertenecen las personas que llevan a cabo la evaluación.

Tabla 1. Tipología de Grupos (Lickel et al., 2000)

Grupo	Duración	Tamaño	Fronteras	Interacción	Objetivos	Resultados	Importan	Semej
Intimidad	Larga	Pequeño	Impermeable	Alta	Comunes	Comunes	Alta	Media Alta
Tarea	Moderada	Pequeño	Permeabilidad Moderada	Moderada Alta	Comunes	Comunes	Media Alta	Media
Categoría	Larga	Grande	Permeabilidad Baja	Baja	Comunes	Comunes	Media	Media Baja
Asocia. Laxa	Corta	Medio Grande	Permeabilidad Alta	Baja	Comunes	Comunes	Media	Media Baja

Se advierte pues que las personas tienen teorías intuitivas de los grupos y que el concepto más genérico de grupo se puede diferenciar en una tipología de los grupos que difieren en sus propiedades, tipo de interacción y funciones. Así, a los grupos de intimidad se les describe como de larga duración pequeños y de fronteras impermeables. Poseen alto grado de interacción y metas y resultados comunes así como importancia y semejanza

entre sus miembros. En el otro extremo estarían las meras asociaciones que se caracterizan por alta permeabilidad, corta duración y bajos niveles de interacción.

5. RESUMEN

La historia del estudio de los grupos en psicología social se inicia con la controversia acerca de la realidad de los grupos contraponiendo la postura individualista a la de la mente de grupo. Entre los intentos de solución se citan los trabajos de Sherif sobre normas, la definición de Lewin sobre grupos y la aportación de Asch sobre la interacción individuo-grupo. El periodo de auge de la dinámica de grupo en las épocas anteriores y siguientes a la Segunda Guerra Mundial se caracteriza por el énfasis en la investigación empírica, el interés en la dinámica y en la interdependencia de los procesos, la relevancia interdisciplinar y la aplicabilidad de los hallazgos a la práctica social. El relativo declive del interés por los grupos en psicología social a partir de finales de los años 60 ha dado pie, para explicarlo, a interpretaciones tanto de factores externos del contexto social más amplio como a factores internos de la propia psicología social, como son los desarrollos teóricos y de investigación. Revisiones recientes de la investigación en el área muestran el predominio de la investigación experimental, centrada en los procesos intergrupales y orientada teóricamente desde la cognición social, y los enfoques europeos del estudio de las relaciones intergrupales y de la influencia minoritaria.

A la hora de definir el grupo se pueden distinguir dos enfoques: el que se centra en las categorías sociales; y el que lo hace en la interacción e interdependencia. Pero también es importante resaltar la diferencia entre categorías definidas desde fuera y las que tienen un significado psicológico y proporcionan una identidad social a los individuos, transformando su comportamiento. Una definición integradora como la de Bar-Tal implica las siguientes características: autodefinición como miembros, las creencias compartidas y la actividad coordinada. El problema de la definición también puede enfocarse desde el continuo de grupalidad en función del tamaño, interdependencia y patrón temporal.

Por lo que respecta a la percepción de los grupos como entidades separadas se tiene en cuenta los determinantes de esa percepción (propiedades de los grupos, metas y creencias individuales, y factores contextuales) así como los efectos de ella, tanto en relación a la conducta respecto al propio grupo como a los exogrupos.

Se revisan ciertos tipos de grupos, como el grupo primario o el grupo de referencia objeto de interés en la ciencia social, así como una tipología derivada de una teoría intuitiva sobre los grupos que incluye cuatro tipos de grupo: grupos de intimidad, de tarea, categorías y asociaciones laxas.

GLOSARIO

Continuo de Grupalidad: Grado mayor o menor de integración social que determina que los individuos actúen más como miembros de grupo que como individuos aislados. Los criterios para establecer ese continuo son tamaño, interdependencia y patrón temporal.

Efecto Oveja Negra (EON): Se trata de un efecto que indica que, si bien una conducta positiva o normativa de un miembro del propio grupo se valora más favorablemente, lo contrario ocurre con una conducta desviada o negativa que se juzga de forma más desfavorable cuando la muestra un miembro del propio grupo que si lo hace uno del exogrupo.

Endogrupo: grupo propio, al que se pertenece o con el que se identifica el individuo.

Entitatividad: definido por Campbell (1958) como el grado en que una entidad tiene existencia real. Aplicado a los grupos, la entitatividad tiene que ver con el establecimiento de límites respecto a otras entidades a través de las características de destino común, semejanza y proximidad.

Exogrupo: Grupo al que no se pertenece y con el que los individuos no se identifican.

Fusión de la identidad: Se refiere a una forma de unión entre la identidad personal y social que implica una equivalencia funcional entre ellas, lo que conlleva

no sólo un alto compromiso del individuo con el grupo sino también el mantenimiento de un yo personal potente que puede llevar a contribuciones únicas al grupo y dar lugar a conductas extremas en pro del grupo.

Identidad social: Parte de la identidad o del auto-concepto que deriva de la conciencia de la pertenencia a un grupo social, junto con los aspectos emocionales y valorativos asociados a esa pertenencia.

Individualismo (metodológico): Perspectiva que supone que los fenómenos individuales y sociales, incluidos los procesos de grupo, deben explicarse a partir de los individuos y de las leyes generales que rigen el comportamiento individual. En su versión más extrema, la psicología social no sería más que la aplicación de esas leyes a condiciones estimulares más complejas.

Interdependencia: Situación en la que los resultados que obtienen los que intervienen en la interacción (sean individuos o grupos) dependen de lo que hagan las otras personas o grupos.

Mente de grupo: En sus diversas formulaciones el concepto de mente de grupo se refiere a una entidad supraindividual que funciona de forma independiente a los individuos que integran el grupo.

Sobre-exclusión Endogrupal: Consiste en la tendencia general a definir criterios más estrictos para aceptar que una persona entre a formar parte del grupo propio, que a rechazarla como miembro del exogrupo.

Teorías Intuitivas acerca de los grupos: Percepción que tienen las personas acerca de los grupos como parte de la realidad social, características que les asignan y forma de clasificarlos. A partir de ello se puede obtener una tipología de ellos.

LECTURAS RECOMENDADAS

ALCOVER DE LA HERA, C. M. (1999). «El estudio de los grupos en Psicología Social». En F. Gil y C. M. Alcover de la Hera (Dir.), *Introducción a la psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide.

Contiene un análisis detallado y actualizado del desarrollo histórico del tratamiento del tema de los grupos en Psicología Social.

BLANCO, A. (1985). «La perspectiva histórica en el estudio de los grupos». En C. Huici (Dir.), *Estructura y Procesos de Grupo* (Vol. I). Madrid: UNED.

Ofrece un amplio marco desde donde explicar las causas que hicieron necesario el estudio científico de los grupos, así como las condiciones históricas e ideológicas que favorecieron su desarrollo, señalando los puntos de inflexión en ese estudio.

BLANCO, A. CABALLERO, A. y DE LA CORTE, L. (2004). *Psicología de los Grupos*. Madrid: Prentice Hall.

Supone un importante esfuerzo por establecer un puente entre la investigación clásica en el dominio de los grupos y los fenómenos grupales de máximo interés.

HUICI, C. (1985). «Definición y tipos de grupo». En C. Huici (Dir.), *Estructura y Procesos de Grupo* (Vol. I). Madrid: UNED.

Además de las cuestiones relativas a la definición de grupo en psicología social aporta una descripción detallada de los distintos tipos de grupo.

JVALOY, F. (2003). «Grupos y comportamiento colectivo». En J. F. Morales y C. Huici (Dir.), *Estudios de Psicología Social*. Madrid: UNED.

Parte de los experimentos clásicos y de las contribuciones pioneras en el dominio de los grupos y hace un análisis exhaustivo del poder transformador de los grupos sobre los individuos. Esta lectura servirá como introducción a gran parte de los contenidos del presente texto y en particular al capítulo 1.

MORALES, J. F. (1985a). «El estudio de los grupos en el marco de la Psicología Social». En C. Huici (Dir.), *Estructura y Procesos de Grupo* (Vol. I). Madrid: UNED.

Un análisis de gran profundidad de lo que significa un concepto psicosocial de grupo y de los grandes tipos de trabajo que responden a esa conceptualización psicosocial.

<https://facultystaff.richmond.edu/~dforsyth/gd/>

Esta página del profesor Forsyth contiene numerosos enlaces sobre dinámica de grupos en general y sobre temas específicos dentro de este campo.

<http://www.socialpsychology.org>

Esta dirección contiene 5.000 vínculos a información, libros y grupos de investigación de psicología social. Incluye la información relativa a la dinámica de grupos, procesos grupales e intergrupales. En el apartado de noticias hay vínculos a investigaciones sobre temas de actualidad.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Seleccione la respuesta correcta a cada una de las siguientes preguntas:

1. La definición dinámica de grupo propuesta por Wilder y Simon
 - a) Se basa en la semejanza entre los miembros
 - b) Considera al grupo como constructo cognitivo basado en la abstracción de la semejanza entre individuos
 - c) Supone que de la interacción entre los miembros emergen propiedades nuevas
2. La definición de grupo como sistema organizado de individuos que llevan a cabo funciones, mantienen relaciones de rol, con una jerarquía de estatus y regulado por normas. Encaja en las definiciones de grupo sobre la base de
 - a) La interdependencia grupal
 - b) La interacción grupal
 - c) La estructura grupal
3. El efecto «oveja negra»
 - a) Tiene que ver con la asimetría en el castigo de la conducta desviada de los miembros del grupo propio y del exogrupo
 - b) Se acentúa en aquellos miembros que no se identifican con su grupo
 - c) Es una forma excluir a los miembros del exogrupo
4. La percepción de entitatividad de los exogrupos
 - a) Sólo se traduce en una mayor percepción de homogeneidad
 - b) A menudo lleva consigo la percepción de que son amenazantes
 - c) No tiene implicaciones de cara a los estereotipos negativos de ellos
5. La interpretación societal de Steiner sobre la evolución del estudio de los grupos en Psicología social
 - a) Propone que el interés por el estudio de los grupos sigue a etapas de conflictos sociales.
 - b) Ha dado lugar a pronósticos claramente confirmados
 - c) Ha sido confirmada por los estudios de Moreland, Hogg y Hains a partir de las publicaciones en psicología social

RESPUESTAS CORRECTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. c
Las alternativas a y b corresponden a la definición categorial de estos mismos autores.
2. c
Esta definición se centra en lo que podemos considerar el resultado de la interacción, la estructura grupal como sistema organizado de roles, estatus y normas, es decir como variables emergentes de la interacción.
3. a
El efecto oveja negra consiste en castigar más a los miembros del endogrupo que incumplen las normas específicas del propio grupo, que a un miembro del exogrupo que lo hace, y suele aumentar en aquellos miembros que más se identifican con el grupo. (b incorrecta) y no tiene que ver con la exclusión del exogrupo (c incorrecta).
4. b
La percepción de entitatividad del exogrupo lleva aparejada, además de la percepción de homogeneidad, (a incorrecta) la percepción de amenaza por parte del exogrupo lo cual tiene implicaciones de cara al desarrollo de estereotipos negativos (c incorrecta) tal como pone de relieve la investigación de Dasgupta et al. (1999).
5. a
La esencia de la hipótesis de Steiner es que es la historia externa, y más específicamente los conflictos sociales, la que suscita el interés por el estudio de los grupos dentro de la psicología social con un retraso de unos diez años. Sus pronósticos no se han visto confirmados por lo que ha ido teniendo que añadir precisiones a esa hipótesis inicial (b incorrecta). La investigación de Moreland y colaboradores no confirma el pronóstico de Steiner por cuanto tras un periodo de conflictos en los años 60 no hay un aumento de los estudio en los 70, pero sí en los 90 tras la relativa tranquilidad de los años 80.

CAPÍTULO 2

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS

Carmen Huici

ESQUEMA

Objetivos

1. Introducción
2. El predominio de los métodos en psicología de los grupos y otras cuestiones generales
3. Tipos de estudios de grupo
 - 3.1. Los estudios de campo
 - 3.2. Los experimentos de laboratorio
 - 3.3. Los experimentos de campo
 - 3.4. Los experimentos naturales
 - 3.5. La simulación
4. Las técnicas de recogida de datos
 - 4.1. La observación en los grupos
 - 4.1.1. La observación participante
 - 4.1.2. La observación sistemática
 - 4.2. Autoinformes de grupo
 - 4.2.1. Cuestionarios y escalas
 - 4.2.2. Informes
 - 4.2.3. El test sociométrico
 - 4.3. Técnicas documentales

5. Resumen

Glosario

Lecturas recomendadas

Ejercicios de autoevaluación

Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación

OBJETIVOS

- Conocer las características de la investigación en psicología de grupos: métodos que han predominado y las críticas y propuestas alternativas.
- Analizar los problemas implicados en la selección del nivel de análisis individual o grupal adecuado y la necesidad de articular niveles.
- Saber los diversos tipos de estudios empleados para enfocar la estructura y procesos grupales, así como las investigaciones que se pueden considerar como «ejemplares» de cada uno de ellos.
- Ser capaces de establecer la secuencia y encadenamiento de estudios a la hora de analizar un proceso grupal.
- Diseñar una investigación en el dominio de la psicología de los grupos.
- Saber aplicar las diversas técnicas de recogida de datos en la investigación en psicología de grupos.
- Adoptar los valores que deben guiar la investigación en este campo: respeto a la privacidad de los individuos y el anonimato de los grupos que participan en las investigaciones.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se consideran los diversos métodos de la psicología en su aplicación al dominio de los grupos. Se hace énfasis en las particularidades de su aplicación a este campo, pues la consideración en detalle de los distintos métodos se ha llevado a cabo en la asignatura de Fundamentos de Investigación en Psicología, cuyo texto conviene revisar antes

del estudio del presente tema (Fontes, García-Gallego, Quintanilla, Rodríguez, Rubio de Lemus, y Sarriá, 2010).

No obstante, se recuerda aquí brevemente las características generales de los métodos observacional o de campo, correlacional y experimental, siguiendo a Aronson, Wilson y Brewer (1998, pp. 101-106).

El método observacional, propio de los estudios de campo, consiste en observar y registrar sistemáticamente la conducta que se da espontáneamente en condiciones naturales. Carrera y Fernández-Dols (1992) subrayan las características de descripción por parte del investigador de una situación a través de su observación directa.

Resulta necesario recordar, como lo hace Sarriá (2010, pp. 315-16) la distinción entre la observación como método que se caracteriza por la no intervención del investigador en el fenómeno estudiado, en nuestro caso el proceso de grupo, y la observación como técnica de recogida de datos que puede formar parte de cualquier tipo de diseño, siempre que permita la recogida de la información útil, válida y fiable. De la observación como técnica de recogida de datos de los grupos nos ocupamos más adelante en el capítulo.

El método correlacional consiste en la medida de dos o más variables y la evaluación de su relación, permitiendo establecer si la posición en una variable, por ejemplo el grado de cohesión de los grupos, permite determinar su posición en otra variable, la calidad de las decisiones o la productividad del grupo.

El método experimental se caracteriza como aquel que emplea la manipulación de la variable independiente, que es la que el investigador varía para determinar su efecto en la variable de interés o dependiente. Este método incluye al menos dos condiciones experimentales, la asignación al azar de los participantes a las distintas condiciones experimentales y el control de las variables extrañas susceptibles de influir sobre la variable dependiente. Aunque la ventaja más destacada del método experimental, frente a los otros métodos, sea la posibilidad de establecer una relación unívoca entre la variación de la variable independiente y la de la dependiente, los avances en las técnicas estadísticas, por ejemplo los modelos de ecuaciones estructurales, permiten una interpretación semejante de las relaciones entre variables en los estudios correlacionales.

2. EL PREDOMINIO DE LOS MÉTODOS EN PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS Y OTRAS CUESTIONES GENERALES

A la hora de considerar los métodos empleados en el estudio de los grupos conviene destacar la multiplicidad de métodos y técnicas utilizados, y dos autores clásicos en este campo Cartwright y Zander (1968) advierten en contra de la identificación de la dinámica de grupos con el predominio de un método. No obstante, revisiones recientes de las publicaciones en el campo indican el predominio de ciertos métodos como el experimental, y más específicamente el experimento de laboratorio. Recientemente se resumían así tres revisiones de las publicaciones en el dominio de los grupos llevadas a cabo en: a) el campo de la psicología social en tres prestigiosas revistas, *Journal of Experimental Social Psychology*, *Journal of Personality and Social Psychology* y *Personality and Social Psychology Bulletin*, desde 1975 a 1993 (Moreland, Hogg y Heyns, 1994) y que se describe en detalle en el capítulo 1; b) la realizada sobre tres publicaciones del campo de la psicología organizacional y aplicada por Sanna y Parks (1997) en un período que comprende desde 1975 a 1994; c) y la más reciente llevada a cabo por Harrod, Welch y Kushkoski, (2009) sobre la revista *Social Psychology Quarterly* de orientación sociológica, comprendiendo el período de 1975 a 2005. Los resultados se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Métodos empleados en los estudios en revistas de psicología social y de las organizaciones (Adaptado de Harrod et al. 2009)

REVISTAS			
MÉTODOS	Psicología Social	Psicología Social Organizacional y Aplicada	Social Psychology Quarterly
Experimentos de Laboratorio	76%	50%	47%
Experimentos de Campo	3%	7%	2%
Encuesta	10%	9%	15%
Estudios de Campo	1%	21%	16%
Otros	11%	12%	20%
	(Moreland, Hogg y Hains, 1994)	(Sanna y Parks, 1997)	(Harrod, Welch y Kushkowsky, 2009)

Los aspectos a destacar de esta comparación son el mayor porcentaje de experimentos de laboratorio en los tres tipos de publicaciones, pero en especial en las de psicología social. Los estudios de campo son relativamente más frecuentes en el dominio aplicado y de las organizaciones, algo menos en el *Social Psychology Quarterly*, y muy escasos en psicología social. La categoría de experimentos de campo es la menos frecuente, en todos los tipos de publicaciones. El predominio de la experimentación de laboratorio no deja, sin embargo, de ser objeto de críticas.

Recientemente (Arrow, McGrath y Berdahl, 2000) desde una conceptualización de los grupos como sistemas complejos que se desarrollan en un contexto, señalan las limitaciones del uso exclusivo del método experimental y proponen una mayor amplitud de estrategias de investigación.

También desde el llamado *paradigma naturalista* se hace una crítica de la investigación en el campo de la comunicación en grupos y se propone el estudio de los grupos en su contexto (Frey, 1994). Este autor considera que la investigación de laboratorio descontextualiza a los grupos con el fin de hacer que los resultados se puedan generalizar, y que el laboratorio debe considerarse como un contexto más que influye en la conducta del grupo. Gran parte de la investigación se lleva a cabo en grupos sin historia en el laboratorio o en la clase, cuando la historia puede afectar muy directamente los procesos estudiados. Pone como ejemplo el estudio de Barge y Keyton (1994) que muestra cómo la historia del grupo afecta los procesos de influencia a través de la utilización que hacen los integrantes del grupo de la historia compartida, para enmarcar las discusiones de grupo y para influir en su resultado. Desde la perspectiva naturalista se señala el interés de estudiar grupos auténticos que se caracterizan por fronteras estables pero flexibles, y que mantienen una relación de interdependencia con el sistema social. Se indica la importancia de ampliar el campo temático. Así, Frey pone de relieve, al revisar los estudios sobre comunicación en grupos, que se centran casi exclusivamente en la toma de decisión. Según este autor no se ha prestado suficiente atención a otro tipo de grupos como familias, grupos de apoyo, grupos infantiles, o grupos desviantes o marginales y a los procesos que se dan en ellos, como por ejemplo los de creación y mantenimiento de la identidad del grupo, de apoyo social o de desarrollo de relaciones interpersonales de alta calidad. También considera necesario un cambio en los procedimientos metodológicos, de modo que se pueda enfo-

car cómo los participantes en un grupo construyen la realidad del grupo y comparar las diversas construcciones individuales. Se propone el uso de métodos cualitativos dirigidos a determinar el significado de los fenómenos del grupo. Entre las técnicas a emplear da prioridad a la entrevista en profundidad. Los hallazgos de la investigación naturalista se recogen en forma de estudios de casos relativos a grupos, aunque se indica la utilidad del uso de múltiples técnicas de recogida de datos.

La crítica a los estudios de laboratorio en el dominio de los grupos, se enmarca en la más global respecto al uso de la experimentación en psicología social en general, a partir de la crisis de esta disciplina. Así, por ejemplo, las relativas a la falta de validez externa debida a la artificialidad de los experimentos (Harre y Secord, 1972; Berkowitz y Donnerstein, 1982) con frecuencia han tomado como ejemplo los estudios en el campo de los grupos (Back, Hood y Brehm, 1964; véase Jackson, 1988). La defensa de la experimentación ha discurrido por la línea de destacar que lo central es la puesta a prueba de la teoría (Webster y Kervin, 1971) y no la recreación y medición de los aspectos del mundo real, sino la creación de situaciones que capten «la esencia de las variables teóricas» (Kruglanski, 1975).

Otra cuestión, resaltada cada vez con mayor frecuencia, tiene que ver con el nivel de análisis individual o grupal elegido. El problema reside en estudiar fenómenos a nivel grupal con datos que corresponden al nivel individual. Por otra parte, puede interesar conocer simultáneamente los efectos de variables que pertenecen a distintos niveles, como por ejemplo los efectos del grado de motivación de los integrantes del grupo y los de las normas de grupo sobre la productividad grupal. Diversos autores se han hecho cargo de este problema abogando por los modelos contextuales y multinivel (Blalock, 1984; González y Peiró 1992; Páez, Marques e Insúa 1996; véase en particular Páez y Campos 2004).

Un problema que guarda relación con el anterior es el de la dependencia de las observaciones obtenidas en grupos, es decir, la existente entre los datos procedentes de los individuos que los integran. Esa dependencia vulnera uno de los supuestos de las técnicas de análisis inferencial, que es precisamente el de la independencia de las observaciones. La dependencia a menudo es el resultado de la interacción en grupo que lleva a que los valores en una variable sean más semejantes o más dispares entre los indivi-

duos integrantes de un mismo grupo que entre los pertenecientes a distintos grupos. El no tenerlo en cuenta da lugar a sesgos en la interpretación de los resultados de la investigación. Diversos autores sí lo han tenido en cuenta y han sugerido formas de resolverlo (Kenny y Judd, 1986, 1996; Sadler y Judd, 2001). La relación entre esta cuestión y la anteriormente tratada es que la comprobación de la dependencia y del efecto de grupo debe tener como consecuencia el tomar al grupo, en lugar de al individuo, como unidad de análisis. Cuando los participantes están distribuidos en distintos grupos nos interesa saber si la variabilidad que existe en una determinada variable, es mayor entre los grupos que la que se da dentro de un grupo. Esto se lleva a cabo a través de la correlación intraclase que en esencia compara ambas varianzas. Si la correlación intraclase es positiva y significativamente distinta de cero indica que hay interdependencia entre las puntuaciones en esa variable a nivel grupal y que el grupo debe ser la unidad de análisis, empleando la media obtenida en cada grupo en esa variable. Para una descripción detallada de su cálculo a través de un ejemplo pedagógico, véase Páez y Campos (2004).

3. TIPOS DE ESTUDIOS DE GRUPO

3.1. Los estudios de campo

En esta categoría se incluyen aquellas investigaciones que estudian un grupo sin intentar influir en el curso de los acontecimientos. Se han señalado entre sus ventajas la de no alterar, o hacerlo muy poco, el funcionamiento del grupo estudiado, y el proporcionar una gran variedad de datos. La principal limitación que implica se refiere a la generalización, puesto que resulta dudoso que las relaciones que se obtienen en el grupo estudiado sean generalizables a otros grupos.

En los estudios de campo se utilizan una pluralidad de técnicas de recogida de datos, como la observación participante, la entrevista, la observación sistemática, cuestionarios y técnicas documentales. Con frecuencia los estudios de grupos naturales se recogen en forma de estudios de casos que examinan detalladamente a un grupo. Un ejemplo clásico de esta metodología lo constituye el realizado por William Foote Whyte y recogido en su libro *Sociedad de las esquinas* (1943), sobre una pandilla de jóvenes, a la

que denominó la pandilla de la calle Norton, que se reunían en una esquina de Cornerville, distrito pobre de una ciudad cuyo nombre supuesto es Easterncity (en realidad se trataba de un barrio de Boston). En la época de la realización del estudio, entre 1937-1940, el barrio estaba poblado de inmigrantes italianos de primera y segunda generación y había una alta tasa de desempleo debido a la depresión económica. Whyte entró a formar parte de la pandilla a través del contacto con su líder y empleó la observación participante y participó en las actividades de la pandilla. Las metas del investigador incluían establecer la relación entre las pautas de las pandillas y ciertos patrones característicos del enclave estudiado, como la práctica de la «extorsión», o los de la política. El estudio intensivo del grupo le permitió conocer las actividades principales del mismo, las normas que incluían la habilidad en los deportes, el aguante a las bromas y la reciprocidad en la ayuda. También pudo determinar las líneas de influencia y el estatus relativo de los miembros, así como las bases de éste (influencia y competencia), y los mecanismos empleados para mantener el sistema de estatus. Ofreció también la descripción del liderazgo y la relación existente entre liderazgo y cumplimiento de las normas, así como la existente entre liderazgo y comunicación.

Un trabajo más reciente, que agrupa un conjunto de estudios de casos sobre grupos en su contexto lo proporciona Hackman (1990) a través de la observación participante de 27 grupos. Abarca distintos tipos de equipos, desde la dirección de una empresa a equipos de producción, y desde equipos de servicios humanos en hospitales a grupos que actúan ante un público, como equipos deportivos, una compañía teatral y una orquesta. Según señala el autor, en todos los casos se trataba de grupos reales, sistemas sociales intactos con límites, con interdependencia entre sus miembros y existencia de roles diferenciados. Tenían tareas que llevar a cabo que constituían la responsabilidad del grupo y cuya calidad se podía evaluar. Todos ellos funcionaban en un contexto organizacional, entendido como un contexto social más amplio que incluía o bien una organización de la que formaban parte, o bien otros individuos o grupos, por ejemplo otros equipos, o el público en el caso de los grupos que actúan. El análisis de estos grupos permitió obtener una visión de los factores que favorecen u obstaculizan el funcionamiento eficaz de los grupos. Así, en términos generales, se advertía el efecto de los factores temporales como elemento organizador del

grupo, ya sea a través de los límites temporales para la realización de la tarea, o a través de ciclos regulares de actividad y de ritmo de actividad. Los fenómenos temporales afectaban no sólo a la realización del trabajo sino también al clima del grupo. En segundo lugar, se señalaba la importancia de lo que se denominaba «espirales de autocombustión» y que aludía al hecho de que una vez que se establece un patrón en un grupo tiende a mantenerse y a ampliarse. La espiral que ampliaba esos patrones iniciales deriva de la calidad del diseño inicial del grupo y de hechos positivos o negativos que producían la espiral. En el caso de los grupos estudiados, estos hechos se daban inicialmente en la relación del grupo con el ambiente. El proceso de espiral se veía facilitado por las atribuciones y las etiquetas que se adjudicaban a los grupos. También se observaba la importancia de las cuestiones relativas a la autoridad en el grupo, como por ejemplo la cantidad de autoridad de que disponía para llevar a cabo su cometido, la estabilidad de la estructura de autoridad y la oportunidad de las intervenciones de la autoridad. Así, los cambios continuos de liderazgo que formaban parte del funcionamiento de algunos equipos eran fuente de problemas. En cuanto a la oportunidad de las intervenciones se observaba que eran más eficaces al inicio del grupo o en momentos clave, por ejemplo a mitad del tiempo en aquellos equipos que tenían un límite temporal. El contenido del trabajo de cada grupo moldeaba las interacciones entre los miembros del grupo y se daba una progresiva convergencia entre los grupos como sistemas sociales, el material con que trabajaban, el contenido de la interacción y los valores de los miembros. Ello podía ocasionar una restricción en la visión, dejando al margen el marco más amplio en el que encaja el trabajo.

Cuadro 1. Un estudio de campo sobre socialización grupal

La socialización para el heroísmo en un grupo de voluntarios

Un estudio de campo llevado a cabo por Jennifer Lois (1999) a través de la observación participante de un grupo de voluntarios (Peak), dedicado a la búsqueda y rescate de víctimas en un pueblo de montaña en el oeste de los Estados Unidos, enfoca la socialización de los miembros a través de la incorporación de las normas y valores del grupo.

La jerarquía de estatus se establecía en los siguientes grados: en el primer nivel estaban los miembros de rescate que tenían las mayores habilidades y experiencia. Entre ellos se encontraba el coordinador de la misión que dirigía la operación de rescate, este era un rol rotatorio dentro de esta categoría de miembros. El siguiente nivel en la jerarquía lo integraban los miembros de apoyo cuya función era ayudar a los miembros de rescate en todo lo que estos precisaran en una misión (por ejemplo trasladar el equipamiento necesario para el rescate). Por último estaban los candidatos que eran los más inexpertos y que aún no habían sido puestos a prueba, pero que ocasionalmente podían cumplir funciones de apoyo. Estos últimos eran mantenidos en los márgenes del grupo hasta que habían demostrado haber internalizado las normas del grupo. Las normas y valores centrales de este grupo tenían que ver con tres dimensiones fundamentales: *Consciencia, Recursos y Compromiso*.

La **Consciencia** implicaba varios aspectos y se llevaba a cabo por etapas:

Abnegación: Suponía tomar conciencia de que el grupo tenía prioridad sobre los intereses o necesidades individuales (deseo de aventura, afán de reconocimiento y notoriedad). Por ejemplo los miembros de grupo que hablaban con los medios de comunicación sin autorización del grupo eran sancionados, o los que hacían mucha publicidad sobre estar asociados al grupo eran cuestionados en cuanto a su motivación para entrar a formar parte de él.

Aceptar el rol: En la siguiente etapa se les animaba a que tomaran un rol activo en el grupo y se suponía que implicaba un cambio de orientación menos centrada en el yo y más centrada en el grupo. Esto implicaba adaptarse a la actividad del equipo y aceptar cualquier tarea por trivial que pudiera parecer. Por otra parte suponía un equilibrio entre deferencia o aceptación de cualquier tarea asignada y asertividad sobre lo que la persona es capaz de hacer en una situación dada.

Recursos

El manejo de los recursos del grupo era uno de los aspectos de la socialización grupal, lo que daba lugar a un entrenamiento en una serie de habilidades (de supervivencia, o conocimientos técnicos de distintos ambientes para poder dispensar la ayuda a las víctimas). El grupo desarrollaba un modo de filtrar a los que sólo querían entrar en el grupo para obtener el entrenamiento y luego marcharse.

Manejo de las habilidades individuales: Los miembros individuales debían ser responsables de desarrollar sus habilidades de forma que pudieran actuar de modo responsable y autónomo en una misión y evitar transformarse ellos mismos en víctimas, con la consiguiente desviación de recursos en momentos clave.

Manejo de la habilidad grupal: Una vez logradas las habilidades individuales y adquirido el estatus de miembros periféricos, se les encargaba el rol de manejar las habilidades de los otros a través de enseñarles o de dirigir un grupo de rescate. Cuando los miembros incorporaban esta norma orientada al grupo podían pasar de miembros periféricos a miembros centrales

Compromiso

Los miembros del grupo debían mostrar su compromiso a través de:

Participar: Con frecuencia los nuevos miembros experimentaban falta de receptividad por parte del grupo, por lo que la participación en los entrenamientos y otras actividades era un modo de demostrar su dedicación.

Persistir en su participación durante un período de tiempo demostrando que su interés por el grupo iba más allá de los intereses personales

El conjunto del proceso de socialización implicaba el paso del interés propio al colectivo. Según la investigadora, las normas y la socialización de grupo giran en torno a la idea simbólica de heroísmo: se trataba de poner los intereses del grupo por encima de los propios, lo que daba lugar a un estatus individual prestigioso. En este grupo se definía el premio del heroísmo de forma que sirviese para reconciliar la tensión entre los intereses individuales y grupales (Lois, 1999, p. 134).

En general se considera que los estudios de campo tienen un carácter exploratorio. Kerlinger (1964) propone que sirven para los siguientes objetivos: (1) el descubrimiento de las variables significativas, (2) descubrimiento de las relaciones entre variables, (3) sentar las bases para una prueba más rigurosa de las hipótesis.

Entre las dificultades que entrañan este tipo de estudios en el dominio de los grupos se destaca su complejidad, dada la multiplicidad de factores

a tener en cuenta, y el marco temporal que a menudo es largo e indeterminado, lo que, en opinión de algunos autores (Kerr, Aronoff y Messé, 2000) contribuye a convertirlos en una tarea desalentadora.

3.2. Los experimentos de laboratorio

Tal como se indicaba al inicio del tema, los experimentos de laboratorio mediante la creación de un grupo que funciona bajo condiciones creadas por el experimentador siguen siendo la opción más frecuente en la investigación sobre grupos. A continuación se señalan algunas de las características generales de la experimentación.

Los estudios experimentales implican la manipulación de las variables cuyos efectos se quieren determinar (variables independientes) sobre otras variables (variables dependientes) y el control de las fuentes de variación y de las variables extrañas. La manipulación se lleva a cabo a través de instrucciones o a través de ciertos hechos que acontecen a los participantes en el experimento. Una de las características del experimento es que para poder establecer una relación unívoca entre la manipulación y las variaciones en las variables dependientes es necesario controlar las fuentes de variación que podrían tener impacto sobre la variable dependiente. Una de las más importantes fuentes de variación es la debida a las diferencias entre los participantes en el experimento, y la forma más eficaz de controlar dicha fuente de variación es la asignación al azar de los participantes a las distintas condiciones experimentales. Esto se logra con mayor facilidad en el laboratorio. En general un experimento en psicología social, tal como lo describen Aronson, Brewer y Carlsmith (1985), implica las siguientes etapas: 1) crear un escenario con una historia que proporcione una justificación racional del estudio, 2) la construcción de las variables independientes, 3) la medida de la variable dependiente, 4) llevar a cabo los procedimientos posexperimentales que incluyen la explicación del experimento a los participantes.

Greenberg y Folger (1988 pp. 63-64) recogen tres tipos distintos de experimentos: *experimentos de impacto* y de *juicio* propuestos por Aronson et al. (1985) y los *experimentos de simulación* (Fromkin y Streufert, 1976; Hastie y Stasser, 2000).

Los *experimentos de impacto* consisten en crear una condición que tiene un efecto sobre los participantes que han de pasar por ella. Un ejemplo de experimento de impacto en el dominio de los grupos es el llevado a cabo por Aronson y Mills (1959), en el que se trataba de ver los efectos de la dificultad de la entrada o iniciación en un grupo sobre la evaluación que hacen los participantes de ese grupo. El estudio se enmarca en la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957), a partir de la cual cabe pensar que cualquier grupo en el que un individuo participa, por atractivo que le resulte, no tendrá únicamente aspectos positivos. Si la persona ha pasado por unas pruebas de admisión difíciles, la comprobación de que hay aspectos del grupo que no le satisfacen resultará disonante con la idea de la dificultad de las pruebas que tuvo que pasar. Para reducir la disonancia tiene dos vías alternativas: o bien convencerse de que la iniciación no fue tan desagradable o dura, o bien sobreestimar los aspectos positivos del grupo. Conforme la iniciación para entrar en el grupo sea más dura, tanto más difícil será que emplee la primera alternativa de reducción de la disonancia, por lo que probablemente los participantes optarán por sobrevalorar al grupo. La hipótesis puesta a prueba en el citado estudio es que las personas que pasan por una iniciación dura para llegar a ser miembros de un grupo, considerarán al grupo como más atractivo que aquellas que llegaron a ser miembros del grupo sin pasar por esa iniciación.

Cuadro 2. El experimento sobre los efectos de la dificultad de la iniciación en un grupo sobre la valoración del grupo

Invirtiendo un refrán «Lo que mucho cuesta mucho vale»

Aronson y Mills (1959) llevaron a cabo un experimento en el que reclutaron a estudiantes universitarias voluntarias para participar en discusiones de grupo sobre la psicología del sexo. Según se les explicaba, aunque el tema era interesante, presentaba el problema de que algunas personas sentían vergüenza y no participaban en la discusión. A continuación se les preguntaba si creían que podrían hablar del tema sin dificultad, a lo que la totalidad de las participantes respondían afirmativamente. Las participantes fueron asignadas al azar a tres condiciones experimentales: iniciación dura, iniciación suave y

control en la que no había iniciación. En la condición de control se les decía que ya podían formar parte del grupo. En las dos condiciones de iniciación se les debía que antes de entrar a formar parte del grupo deberían pasar una prueba de selección que era necesaria para participar pero que podían no realizarla si no lo deseaban. En la iniciación difícil las participantes tenían que leer antes de entrar a formar parte del grupo un material de contenido sexual capaz de suscitar vergüenza. En la iniciación fácil la prueba de admisión consistía en la lectura de un material de contenido sexual menos embarazoso que el anterior.

A continuación las participantes de todas las condiciones escuchaban las discusiones que supuestamente se estaban llevando a cabo por parte de los miembros de su grupo. Para que todas las participantes tuvieran un mismo estímulo se trataba de una discusión grabada en cinta. Se añadía que el grupo llevaba reuniéndose varias semanas y que la participante venía a sustituir a un miembro del grupo que lo había dejado. Para justificar el que los participantes no interactuasen directamente con el grupo se les decía que la comunicación se llevaba a cabo desde habitaciones separadas y con comunicación a través de un intercomunicador con auriculares y micrófono. Se indicaba que este procedimiento era para favorecer que la persona se sintiese más desinhibida al hablar. Con el fin de controlar que no participasen en la discusión y comprobasen que no se trataba de una discusión real, sino de una grabación, se les pedía que en esa primera sesión se abstuvieran de participar porque los otros participantes habían leído un material anteriormente, por lo que la persona no podría intervenir en igualdad de condiciones. La discusión era poco interesante. Al terminar la discusión se pedía a las participantes, como era habitual en otras sesiones, que evaluaran tanto la discusión como a los participantes. De acuerdo con las hipótesis, en la condición de iniciación difícil, las participantes daban una valoración significativamente superior de la discusión del grupo a la que hacían las participantes en las otras condiciones experimentales. Esto se explica por la necesidad de reducir la disonancia derivada de haber hecho un esfuerzo considerable por algo que no merecía la pena. El título de este epígrafe hace referencia al carácter contraintuitivo de las predicciones y hallazgos a partir de la teoría de la disonancia, pues el refrán en su forma normal es «lo que mucho vale mucho cuesta».

Los *experimentos de juicio* implican la presentación de una serie de materiales que la persona tiene que evaluar, recordar o clasificar. Un ejemplo de este tipo de experimentos son los de *polarización* en grupo, en los que los participantes deben emitir juicios acerca de un objeto social o de un caso, primero individualmente, y a continuación, y tras la discusión en grupo, emitir un juicio que refleje el consenso grupal, y finalmente de nuevo en forma individual. El grado de polarización se determina comparando el juicio preconsenso con el juicio tras la discusión de grupo.

En esta categoría cabe citar los estudios sobre los efectos de la información compartida y la no compartida en grupos sobre las decisiones de grupo, lo que se denomina la *técnica del perfil oculto* (Stasser y Titus, 1985). En ellos se trata de elegir entre candidatos, por ejemplo en el terreno político, en condiciones en que todos los miembros del grupo comparten toda la información de las características positivas, negativas y neutras de los candidatos, frente a aquellas en las que sólo parte de la información es compartida por todos los miembros del grupo y otra parte sólo la conocen antes de la discusión miembros individuales del grupo. Los resultados de este y otros estudios muestran el mayor impacto en la decisión de la información compartida por todos los miembros antes de la discusión frente a la no compartida, lo que se denomina *efecto del conocimiento común* (Gigone y Hastie, 1996, véase también capítulo 9 de este texto).

Los experimentos de *simulación* en el laboratorio tratan de replicar con fidelidad las condiciones de hechos o ambientes reales o potencialmente reales en las que los grupos pueden llegar a encontrarse. Mantienen las ventajas del experimento de laboratorio pero aproximan el estudio de un fenómeno a las condiciones reales. Es decir, que lo aíslan sin modificar su significado contextual. Esto implica que las condiciones sean más complejas y el enfoque sea multidimensional (Crano y Brewer, 1986). Así por ejemplo, Foushee (1984) describe las simulaciones de vuelo que se llevan a cabo con tripulaciones en condiciones muy semejantes a la realidad y que permiten el estudio de los procesos de grupo en condiciones controladas. Tal como indican Cartwright y Zander (1968), los experimentos de simulación son particularmente adecuados cuando se trata de determinar los efectos de la combinación de un gran número de variables en una situación. Así en el estudio citado, se trataba de determinar cómo la acumulación de incidentes de distinta naturaleza en la simulación de un vuelo afec-

taba a las comunicaciones relevantes que deben darse entre los distintos integrantes de la tripulación en la cabina del piloto. Más adelante se trata de nuevo la simulación en un sentido amplio.

Como ya se indicó, los estudios de grupo en el laboratorio han dado pie a una serie de críticas en relación a su artificialidad, argumentándose que se apartan de las condiciones de los grupos en condiciones naturales, pero es necesario tener en cuenta que no se pretende replicar las condiciones de la vida real, sino las relaciones que se establecen entre variables definidas de forma abstracta (Cartwright y Zander, 1968). Otra de las críticas que estos autores recogen tiene que ver con el número de variables que se manipulan en cada estudio, que siempre es limitado y que tiene consecuencias de cara a la generalización que exige conocer los efectos de las posibles combinaciones entre variables. A este propósito los estudios de simulación más arriba descritos pueden ser una forma de enfrentar el problema.

3.3. Los experimentos de campo

Los experimentos de campo consisten en que el propio investigador introduce la manipulación experimental en un contexto natural, con el fin de poner a prueba una hipótesis o para evaluar los efectos de un tipo de intervención. En el cuadro 3 se presenta un experimento de campo clásico.

Cuadro 3. Un experimento de campo sobre los efectos de la participación grupal ante la introducción de cambios

La participación en grupo y la resistencia al cambio

Un ejemplo de experimento de campo lo constituye el clásico estudio de Coch y French (1948) sobre los efectos de la participación grupal en la reducción de la resistencia al cambio. Se enmarca dentro de la teoría de campo lewiniana y se parte del análisis de los fenómenos, teniendo en cuenta el equilibrio de fuerzas antagónicas que definen una situación o que caracterizan una determinada actividad, como por ejemplo la productividad o la agresividad manifestada en un grupo. Este estudio se llevó a cabo en una empresa de confección, en la que se habían advertido diversos efectos negativos cuando se introducían cambios en el trabajo, como cuando los trabajadores eran transfe-

ridos y tenían que ejecutar nuevas tareas. Esos efectos consistían en un descenso de la productividad, aumento de la agresividad y abandono. También se sabía previamente que la productividad de los individuos dependía de las normas del grupo de trabajo. A partir de ello se propuso comparar los efectos de distintas formas de introducir el cambio que se basaban en la participación o no del grupo afectado por el cambio. Así se comparó una situación en la que no había ninguna intervención previa al cambio de la tarea, como venía siendo habitual en la empresa, con dos condiciones en las que sí se permitía participar al grupo en la planificación del cambio (bien a través de representantes del grupo, bien a través de la participación del grupo entero). El estudio mostró las ventajas de la participación, sobre todo en el caso de la participación total para la recuperación del nivel de productividad y la reducción de las consecuencias negativas como la agresividad y el abandono.

En algunos casos el investigador puede asignar a los participantes de forma aleatoria a las condiciones experimentales. En otras ocasiones ello no resulta posible, por lo que conviene tener en cuenta los distintos tipos de diseños cuasi-experimentales propuestos por Campbell y Stanley (1966) y Cook y Campbell (1979). Se trata de estudios en los que, aunque se de una manipulación experimental, los participantes no son asignados al azar a las condiciones experimentales, y aunque se cuente con grupos de control, estos no son totalmente equivalentes, a pesar de que se trate de hacerlos equiparables. Todo ello contribuye a que se tenga menor capacidad para controlar las variables extrañas y se planteen limitaciones de cara a la validez interna del experimento y a la posibilidad de realizar inferencias respecto a los antecedentes de un fenómeno, y de descartar explicaciones alternativas. Una extensa descripción de estos problemas y de los modos de hacerles frente se encuentra en el texto de Fundamentos de Investigación en Psicología (García Gallego 2010). Estas consideraciones son también aplicables a los experimentos naturales que se describen a continuación.

3.4. Los experimentos naturales

Son aquellos estudios en los que se aprovecha un cambio que tiene lugar de forma natural, para determinar los cambios subsiguientes. Así por ejemplo, los efectos de una fusión empresarial en las actitudes mutuas de

los integrantes de cada empresa, o los que se dan en las situaciones de integración de minorías. Entre los ejemplos que presentan Cartwright y Zander de este tipo de estudios está la clásica investigación de Lieberman (1956) sobre los efectos del cambio de roles en trabajadores de una empresa de equipamiento doméstico en sus actitudes hacia la empresa y hacia el sindicato. Un estudio de campo inicial permitió determinar las actitudes hacia la empresa y hacia el sindicato de un conjunto de trabajadores. Posteriormente algunos de los trabajadores se convirtieron en capataces y otros fueron elegidos representantes sindicales. Con posterioridad al cambio de rol se aplicó de nuevo el mismo cuestionario. También se midieron en las dos ocasiones las actitudes de los dos grupos de control, compuestos por trabajadores de la misma empresa que se equiparaban inicialmente a los respectivos grupos de capataces y sindicalistas, tanto en variables sociodemográficas como en actitudes. Los resultados indicaron que los que habían cambiado de posición cambiaron sus actitudes a favor de la empresa (capataces) o a favor del sindicato (representantes) en comparación al correspondiente grupo de control, y que el cambio era mayor en el caso de los primeros que en el de los segundos.

Aronson, Wilson y Brewer (1998) abogan por llegar a una nueva versión del modelo de Lewin al combinar la investigación de campo y la de laboratorio.

Cuadro 4. La combinación de la investigación de campo y de laboratorio

Evaluando los efectos de la «clase rompecabezas»

Un ejemplo de la combinación de la investigación de campo y la de laboratorio lo presentan Aronson, Wilson y Brewer (1998 p. 135) en los estudios sobre los efectos del aprendizaje cooperativo. La investigación inicialmente obedecía a la necesidad de resolver la tensión racial en el sistema escolar de Austin (Texas). La etapa inicial de la investigación consistió en una fase de observación, para la cual los observadores eran instruidos en observar las clases como si fuera la primera vez que estaban en un aula. El diagnóstico a partir de la observación era que la causa principal de la tensión era la atmósfera de competitividad que aumentaba los problemas de la segregación. Se llevaron a cabo una serie de experimentos de campo en los que se comparaban las clases

tradicionales con otras en las que se introducían grupos de aprendizaje cooperativo. Estas últimas eran las denominadas «clases rompecabezas», en las que se daba el aprendizaje en grupo de forma interdependiente en los que los participantes se enseñaban unos a otros. Se comprobó la eficacia del método en una serie de medidas, como la reducción de los estereotipos negativos, mayor atracción interracial, mejora de la autoestima y del rendimiento. Posteriormente, se llevaron a cabo estudios de laboratorio sobre el proceso de cooperación y competición, mostrando la importancia de los procesos de atribución del éxito y del fracaso propio y ajeno. Se mostraba por ejemplo, que en situaciones de competición las personas hacían con respecto a sí mismas atribuciones situacionales del fracaso y disposicionales del éxito y las atribuciones opuestas con respecto a los otros. En las situaciones de cooperación «trataban atributivamente al prójimo como a sí mismos».

3.5. La simulación

El concepto de simulación es amplio y se refiere a la creación e implementación de modelos que representan la realidad de forma que exista una correspondencia entre la situación creada en el modelo y el fenómeno de grupo que se pretende estudiar. Las simulaciones pueden tener un carácter más o menos abstracto o concreto. Permiten un enfoque multidimensional de una realidad concreta. Crano y Brewer (1986) incluyen en esta categoría el role-playing más o menos activo. En el role-playing activo en el laboratorio se le pide al participante que se imagine que es el actor en una situación de la vida real y que responda como lo haría en dicha situación. Más arriba se ha aludido a este tipo de simulaciones. Tal como lo describen Crano y Brewer se caracteriza por lo siguiente: a) asignación de papeles a un determinado sistema social; b) el experimentador controla los parámetros del sistema; c) los actores toman decisiones en ese contexto. Implica, por lo tanto, una parte de relaciones programadas por el experimentador, y otra no programada de los participantes.

Otro tipo de simulaciones que no implican participantes reales son las simulaciones de ordenador, en las que se crea y se implementa un modelo matemático de los procesos de grupo que permite poner a prueba hipótesis complejas. Se ha señalado que la metáfora que está a la base del desarrollo de uno de estos modelos, el modelo *Discuss*, es el de las «mentes que

trabajan juntas, interactúan y reaccionan mutuamente» (Hastie y Stasser, 2000, p. 100). Recientemente Arrow, McGrath y Berdahl (2000, pp. 269-270) proponen dos tipos de *modelos computacionales*: modelos *globales* que muestran, a través de implementar un modelo matemático como es la dinámica global de un sistema (por ejemplo, un grupo), especificando las condiciones iniciales y las reglas de evolución; otro tipo de modelos lo constituyen los *basados en agentes individuales* que siguen unas reglas de conducta. Las ecuaciones que los gobiernan pueden ser iguales para todos, o variar según las categorías de agentes (por ejemplo, por el estatus, o según la pertenencia a categorías sociales). En algunos modelos se incluyen también contingencias, es decir, variaciones en la respuesta según con quien interactúe el agente individual, por ejemplo, según se trate de un miembro del propio grupo o de un exogrupo. Los modelos basados en los agentes permiten estudiar los patrones globales emergentes de las interacciones entre ellos.

Un modelo de simulación de ordenador en el dominio grupal lo constituye el ya mencionado modelo *Discuss* que simula la elección de grupo basándose en el procesamiento de la información (Stasser, 1988; véase Stasser y Dietz-Uhler 2001, p. 46). En este modelo los miembros del grupo son representados por el contenido de su memoria. La información que se intercambia depende del grado en que se apoya o se opone a una de las alternativas de la decisión. Las preferencias de los miembros se basan en la información contenida en su memoria y la discusión consiste en «turnos de palabra» en los que un miembro aporta un ítem de información de su memoria. Los otros lo reciben y lo añaden a la información que ya poseían, en caso de que no dispusieran ya de ella. Una vez añadida, vuelven a evaluar sus preferencias. El modelo establece tres fases en la decisión: prediscusión, discusión y decisión. A partir de estipular una regla de decisión (por ejemplo mayoría o unanimidad) se llega a la decisión cuando se da un suficiente acuerdo. El modelo permite variaciones del procesamiento de la información colectiva: según si los miembros del grupo aportan cualquier ítem de información que posean en su memoria (modelo de consideración imparcial de los hechos), o sólo aportan aquellos que respondan a su opción preferida (debate).

Entre las ventajas de este tipo de modelos que señalan Arrow et al. (2000) hay que destacar las siguientes: evitan la ambigüedad de las teorías

expresadas en forma verbal. exigiendo al investigador una formulación precisa de algoritmos computacionales, permiten la integración de teorías que se refieren a un mismo fenómeno, y representan los sistemas complejos que son los grupos.

4. LAS TÉCNICAS DE RECOGIDA DE DATOS

4.1. La observación en los grupos

Tal como se indicó anteriormente, la observación, además de ser uno de los métodos generales en la investigación psicológica, constituye una de las técnicas de recogida de datos más adecuada para los estudios de grupo. También en esta ocasión remitimos al alumno a la consulta de las características generales del empleo de la observación en el texto de Fundamentos de Investigación en Psicología (Sarriá, 2010).

Como ponen de relieve McGrath y Altermatt (2001) en el dominio de los grupos, en contraste con otros dominios de la psicología, el investigador cuenta con la posibilidad de observar más o menos directamente uno de sus objetos de interés, la interacción entre los miembros del grupo. Como indica Burke (2006), el estudio de la interacción en grupos consiste en el análisis del proceso por el que los miembros individuales del grupo actúan y reaccionan entre sí a lo largo del tiempo.

Crano y Brewer (1986) plantean algunas cuestiones generales relativas a la observación como técnica de recogida de datos: grado en que el observador participa en las actividades observadas, modo en que las actividades y conductas objeto de interés se codifican y grado de estructuración de los sistemas de codificación.

En cuanto a la primera cuestión, se puede hablar de observación participante y no participante, puesto que la interacción entre el observador y el grupo puede variar desde su participación e implicación en las actividades del grupo, a su separación espacial y temporal total respecto a éste. Esto sucede en el caso en que las sesiones de grupo son registradas a través de un medio como el vídeo y son codificadas posteriormente.

4.1.1. *La observación participante*

La observación participante se define según Crano y Brewer (1986) como

«el proceso de investigación general en el que el observador, aceptado como miembro del grupo, usa su estatus privilegiado para reunir la información acerca del grupo» (p. 209).

La observación participante no es una técnica de frecuente aplicación en psicología social, siendo mucho más frecuente su uso en los estudios etnográficos y antropológicos sobre grupos. El estudio de Whyte, anteriormente citado, sobre la pandilla de la calle Norton, constituye un ejemplo clásico de observación participante. La investigación de Jennifer Lois (1999) sobre socialización grupal en un grupo de voluntarios también se valió de la observación participante. Tal como indican Carerra y Fernández-Dols (1992) en psicología social han tenido mayor cabida dentro de la tradición lewiniana de la «investigación-acción» cuando se tiene como objetivo la intervención y el observador se convierte en un agente de cambio social, que promueve la reflexión y la toma de decisión conjunta en relación a un problema por parte de las personas implicadas en él. (Véase Quintanilla, 2010, para una descripción de la Investigación-Acción).

De acuerdo con la caracterización de Schwartz y Schwartz (1955 p. 344; véase Crano y Brewer, 1986) la observación participante se caracteriza por:

- Interacción cara a cara entre el investigador y el grupo
- Participación en el grupo en su contexto natural
- Obtención de los datos del grupo
- El observador forma parte del contexto que observa
- El observador influye en y es influido por el contexto

Esta última característica apunta ya a una de las limitaciones de esta técnica de recogida de datos, en cuanto a la modificación del proceso observado y a los posibles sesgos en la recogida de la información.

Como indican Crano y Brewer (1986), al optar por la observación participante una de las primeras cuestiones a resolver es la de la aceptación por el grupo. Esto se hace más patente en el caso de los grupos cerrados, como por ejemplo las sectas, pues las acciones que lleva a cabo el observador para ser admitido pueden influir en el proceso de grupo y en consecuencia en los datos subsiguientes. Ello hace que se requiera una entrada que altere el proceso de grupo lo menos posible. Un modo de facilitar esa entrada es a través del contacto y aceptación previa por parte de los líderes del grupo.

Un segundo problema tiene que ver con el riesgo de identificarse excesivamente con el grupo observado, lo que puede llevar a perder la perspectiva y a centrarse sólo en aspectos que interesen al grupo, lo que llevará a sesgos y distorsiones en los informes. Por último hay que contar con las posibles interferencias del observador con el proceso de grupo.

Tal como se señalaba anteriormente a propósito de los estudios de campo, el empleo de la observación participante parece indicado en etapas exploratorias y de generación de hipótesis en una investigación. También se destaca como útil para describir situaciones y problemas poco conocidos (Carrera y Fernández-Dols, 1992).

4.1.2. La observación sistemática

Ya se indicó que una segunda cuestión a tener en cuenta según Crano y Brewer es el grado de estructuración del sistema de codificación empleado.

La observación sistemática supone la codificación de las interacciones observadas dentro de un sistema de categorías limitadas. Para las cuestiones generales relativas a la construcción y empleo de los sistemas de categorías de observación remitimos de nuevo al capítulo 10 del texto de Fundamentos de Investigación en Psicología.

En el caso de los grupos los sistemas de categorías se refieren a la interacción de grupo definida como

«las conductas simultáneas o secuenciales de los miembros del grupo, conforme se relacionan unos con otros y en relación a la tarea que el grupo está tratando de lograr con el tiempo» (McGrath y Altermatt 2001, p. 525).

Los sistemas de categorías enfocan ciertos aspectos de la conducta en el grupo con el fin de detectar patrones y relaciones relevantes desde el punto de vista teórico.

Siguiendo a estos autores (pp. 527-538) se pueden considerar las siguientes cuestiones a la hora de enfocar la observación sistemática de los grupos, empezando por los pasos que debe seguir el investigador:

1. Registro: Obtención de la información acerca de la interacción
2. Codificación de la información en un conjunto sistemático de distinciones cualitativas o cuantitativas.
3. Análisis de los datos codificados, a través de su procesamiento y comparación. Ello incluye la interpretación de esas comparaciones.

Aquí nos detendremos en los dos primeros pasos.

El registro de la interacción

El registro de las observaciones puede efectuarse directamente a través de observadores entrenados o a través de instrumentos de registro mecánico o electrónico, como el audio, el vídeo u otros sistemas conectados a ordenadores. La observación puede referirse a todas las acciones que se dan en el grupo, o valerse de muestreos temporales, registrando ciertos intervalos prefijados, o tipos de interacción. El uso de observadores supone un entrenamiento previo con el sistema de observación a emplear, y la existencia de más de un observador para obtener medidas de fiabilidad. El uso de medios mecánicos y electrónicos reduce la dificultad del codificador, al no tener que realizar los juicios de codificación sobre la marcha como en el caso del observador. Ello permite el empleo de sistemas de codificación más complejos. No obstante dentro de este tipo de registros hay algunos que registran las vocalizaciones que se producen más que el contenido de éstas. Así el AVTA (Automatic Vocal Transition Analysis) que inicialmente se empleó para dñadas siendo más tarde adaptado a grupos (Dabbs y Ruback, 1987), permite determinar los patrones que adoptan las vocalizaciones: iniciación, terminación, pausas, interrupciones y secuencia de los actos comunicativos. Para una conside-

ración de los sistemas de registro de las vocalizaciones, los problemas que plantean y un procedimiento para superarlos, véase Gil, Clemente y Climent (1988).

Un modo indirecto de obtener información acerca de la interacción es a través de los informes de los miembros. Estos informes pueden ser más o menos detallados y sistemáticos y pueden incluir o no escalas cuantitativas. Este método se emplea con frecuencia en el caso de grupos duraderos y se refiere a períodos de distinta extensión del grupo, y no únicamente a una sesión. La mayoría de estos informes tienen un carácter retrospectivo, aunque en algunas investigaciones se efectúan a lo largo de las sesiones. Los problemas fundamentales que plantean son por un lado los de la reactividad, dado que si se repiten pueden influir en la conducta del grupo, y por otro los sesgos, como los de atender sólo a ciertos tipos de interacciones más accesibles a la mente.

La codificación

Una vez efectuado el registro de la interacción a través del método elegido, se trata de transformar la información recogida en datos que permitan su análisis de forma sistemática.

La primera cuestión a determinar es qué va a constituir la unidad de análisis. Los múltiples sistemas de análisis de la interacción en grupo se basan en alguno de los siguientes criterios.

Cuadro 5. Criterios para determinar la unidad de análisis en codificación de la actividad de grupo

Actor: La persona que inicia la interacción.

Receptor: La persona a quien se dirige la interacción.

Tipo de actividad: En qué consiste la interacción (por ejemplo, actividad verbal, como una pregunta, no verbal como un gesto de aprobación, conducta motora).

Tiempo: Se especifica la duración de la interacción.

Así, en un sistema se puede registrar la unidad cada vez que una persona interviene sin interrupción y considerar una nueva unidad cuando otro actor interviene. En ese caso es necesario especificar la duración de una pausa por parte de un actor para poder definir una nueva unidad de análisis, en caso de que la siguiente intervención sea del mismo actor. Se puede definir la unidad en función de quién recibe la intervención, computando una nueva unidad cada vez que cambie el receptor. Otra posible definición de la unidad tiene que ver con el tipo de actividad. Así, si se emplea un sistema de categorías de interacción, como el clásico de Bales (Análisis del Proceso de Interacción, o Método de Observación de Bales MOB), que se describe más adelante, la unidad se define como la intervención de una persona que encaja con una de las categorías del sistema. Así la definición de la unidad va asociada a la de la categoría, por lo que se considera un nuevo acto cada vez que en una intervención de un mismo actor se pasa de una categoría a otra, por ejemplo una persona muestra su acuerdo con alguien que habló anteriormente, y seguidamente pide a esa persona que le informe más detalladamente del asunto. La definición de la unidad en función del tiempo especifica el intervalo que se considera para codificar si tiene lugar una actividad previamente definida durante ese intervalo. Así, Futoran, Kelly y McGrath (1989) —véase McGrath y Altermatt, 2001— emplearon el sistema TEMPO para codificar durante cada segundo de interacción si se producía actividad verbal, quién hablaba y si se hacía referencia a la tarea, el proceso de grupo o la actividad interpersonal.

Al considerar las características de los sistemas de codificación de la interacción se pueden destacar tres aspectos: el Actor, Tipo de Actividad y el Aspecto Temporal de la Actividad.

Actor

Por lo que se refiere a quién actúa pueden distinguirse los siguientes aspectos: «Solo el grupo», no se identifica a actores individuales; «Actor» se identifica a la persona que interviene; «Fuente-Blanco» se identifica tanto al que inicia como al que recibe la acción ; «Actividad Conjunta» cuando varios miembros intervienen en una actividad conjunta.

Tipo de actividad

En cuanto al tipo de actividad, pueden distinguirse los siguientes aspectos: en primer lugar, «sólo actividad» en el que se codifica la presencia o ausencia de la actividad. Así por ejemplo la participación o vocalización que debe ser audible y con contenido comunicativo. Cuando se codifica sólo actividad se distingue únicamente entre actividad o no actividad. Un ejemplo lo constituye el AVTA (Automatic Vocal Transition Analysis). Una revisión de la investigación sobre participación verbal se encuentra en Bonito y Hollingshead (1997). En segundo lugar, pueden distinguirse en la actividad el proceso y el contenido, dando lugar a sistemas con las correspondientes categorías.

Categorías de proceso

Se distinguen los actos en función de su contribución al proceso de grupo. El Método de Observación de Bales es un ejemplo de este tipo de sistemas, pues se refiere al proceso a través del cual el grupo realiza su tarea (por ejemplo, «Petición de Información» «Dar Opinión») o a través del cual se relacionan los miembros (por ejemplo, «Relaja la tensión» o «Desaprueba»). Estos sistemas son aplicables a una amplia variedad de grupos.

Categorías de contenido

Se centran en contenidos específicos de las acciones (por ejemplo, «revisa el sistema de seguridad») o en los contenidos que se mencionen en una discusión grupal. Como ejemplo de esto último cabe citar un trabajo en que se emplearon grupos de discusión para estudiar las explicaciones que los pacientes y los profesionales de la salud hacían de la enfermedad y del cumplimiento del tratamiento (Nouvilas y Huici, 1990). En él se empleó un sistema de categorías de los distintos tipos de causas mencionados por aquellos y se codificaba cada vez que se hacía referencia a una de las causas. El análisis de los resultados permitía comparar las explicaciones del cumplimiento que hacían los distintos grupos.

Cuadro 6. Categorías de contenido de los grupos discusión sobre cumplimiento terapéutico

Explicaciones del cumplimiento del tratamiento

Características del tratamiento: referencias a las características concretas del tratamiento como efectos adversos, complejidad y efectividad.

Explicaciones e información sobre la enfermedad, diagnóstico y tratamiento que los pacientes reciben de los profesionales de la salud.

Influencia de terceras personas: referencias a la intervención de otras personas, como los familiares, que pueden influir en el cumplimiento.

Nivel de educación y comprensión de la información recibida.

Actitud hacia la medicina y hacia los profesionales de la salud. Referencias a la utilidad de la medicina o expresiones del grado de confianza hacia los profesionales.

Aspectos relativos a la dieta y los hábitos de salud.

Relaciones entre el tratamiento y la vida diaria. Referencias a cómo los estilos de vida y las relaciones sociales facilitan o interfieren en el tratamiento.

Mentalización y toma de conciencia por parte del paciente de la enfermedad y de la necesidad del tratamiento.

Estado psicológico. Referencias a los efectos de la enfermedad y el tratamiento sobre el estado psicológico del paciente.

Funcionamiento institucional y calidad de la comunicación y cooperación entre los profesionales sanitarios.

Estrategias para motivar al paciente utilizadas por los profesionales de salud.

Adaptado de Nouvilas y Huici, 1990.

La mayor parte de los sistemas de codificación de la interacción se refieren a la comunicación verbal y se centran en los aspectos semánticos del lenguaje, aunque también hay sistemas que recogen la comunicación no verbal o la conducta dirigida a objetos externos, como aparatos.

El empleo de los diversos sistemas de codificación exige la evaluación de la fiabilidad. Las características del sistema de categorías pueden aumentar o reducir la fiabilidad del sistema. De entre las características señaladas por Crano y Brewer (1986) por contribuir a la fiabilidad se destacan aquí las siguientes: el empleo de un número menor de categorías; el que la observación del grupo y la codificación sean procesos separados, lo cual viene a ser habitual en la actualidad, dados los sistemas mecanizados de grabación; y el que se trate de un sistema de baja inferencia. El grado de inferencia de un sistema se refiere a la medida en que un observador debe interpretar las intenciones o motivaciones del actor (alta inferencia), por ejemplo la categoría «Busca congraciarse», o atenerse a la conducta observable (baja inferencia) «dice sí, o de acuerdo». Existen una diversidad de formas de establecer la fiabilidad de la observación (Weick, 1985) pero la más frecuentemente empleada es el establecimiento del grado de acuerdo entre dos jueces que utilizan el sistema a través de contrastar sus codificaciones sobre una parte de los datos. Los índices empleados más a menudo son el porcentaje de acuerdos sobre el total de acuerdos y desacuerdos, y el índice Kappa (Cohen, 1960) que tiene en cuenta la posibilidad de acuerdos debidos al azar. En el capítulo 10 del texto de Fundamentos de Investigación en Psicología se incluye la fórmula junto con un ejemplo para su cálculo (Sarriá, 2010).

Una vez llevada a cabo la codificación de los datos, la elección de los tipos de análisis estadísticos a realizar dependerá de que se trate de datos categóricos (frecuencias o proporciones) o que expresen magnitud a través de escalas de intervalo, y de si se tiene en cuenta o no la dimensión temporal.

A continuación se describen dos técnicas clásicas para la observación sistemática de la interacción grupal siguiendo el trabajo de Ángel Gómez, (2004, pp. 92-111).

El método de observación de Bales

Una de las técnicas de observación sistemática de grupos más conocida y empleada en el ámbito de la investigación grupal es el Análisis del Proce-

so de Interacción (API) desarrollado por Robert F. Bales (1950) en la Universidad de Harvard, tras varios años de estudio de grupos y con el fin de aportar una técnica de codificación científica de la interacción grupal, como una base objetiva para el estudio de los procesos y estructura grupales. La técnica es también conocida como el Método de Observación de Bales (MOB). Se trata de un sistema de categorización de los procesos de interacción de un grupo. Consiste en un conjunto de 12 categorías con las que se puede registrar la interacción de los participantes de un grupo. Dada su importancia nos detendremos aquí en la descripción de sus características y de los supuestos en los que se basa.

Bales (1950) parte de un primer *supuesto fundamental* y de un segundo *supuesto adicional* para plantear su modelo (ver Morales, 1987a). El *supuesto fundamental* se refiere a que en los grupos pequeños, compuestos de una serie de personas que interactúan entre sí, y que reaccionan de determinada manera a las situaciones externas, se producen dos peculiaridades. La primera es que las personas que integran el grupo tienen unos *problemas comunes de tarea* relacionados con la obtención de una meta (según Bales esta es la *dimensión instrumental* de la interacción social). La segunda particularidad es que dichas personas también tienen *problemas sociales y emocionales* producidos por el contacto entre ellos (según Bales es la *dimensión socioemocional* de la interacción social). El *supuesto adicional* al que se refiere Bales es que cada individuo puede ser analizado en función del impacto que ejerce sobre los problemas de tarea, sociales y/o emocionales. Por estos motivos, Bales asume que todas las acciones que llevan a cabo los sujetos de un pequeño grupo son interacciones.

La idea de Bales era que las interacciones sociales de las personas se producían en un «sistema» que puede ser medido. Esto permitiría explicar y predecir el comportamiento de las personas. A tal fin, Bales elaboró un sistema de categorías de observación. Podríamos decir que es la técnica de observación que ha gozado de más éxito y difusión. Esto no significa que sea la única técnica de observación que existe, pero el hecho de ser una herramienta muy estructurada y relativamente sencilla, a la par que ofrece gran cantidad y calidad de información, ha ayudado a su difusión.

Por tanto, el método de observación de Bales está dividido en dos áreas: socioemocional y de tarea. Cada área a su vez consta de dos direcciones: positiva y negativa. Y cada una de estas dos direcciones tienen tres posibles niveles de implicación: mínima, media y máxima. Esto hace un total de 12 categorías. Esta clasificación implica que un comportamiento será registrado o clasificado como S/T (propio del área socioemocional o de tarea), P/N (comportamiento positivo o negativo), y 1/2/3 (según su grado de implicación, mínima, media o alta).

Uno de los problemas que se plantea en el método de observación de Bales es decidir los límites de cada una de las unidades de interacción (es posible que en la comunicación entre los sujetos existan aspectos que se puedan incluir en varias categorías). Una cuestión que ayuda a registrar la interacción es determinar si ésta es una *emisión* o una *reacción* (como respuesta a una emisión).

A continuación se presenta una descripción del sistema de categorías de observación que consideramos suficiente como para que pueda resultar una guía a todo aquel que desee dar sus primeros pasos para utilizar el método de observación de Bales. Por ejemplo en Alonso, Huici y Morales (1989, pp. 70-80) se puede encontrar una descripción más detallada de las doce categorías. Por otra parte, hay que señalar que ha habido dos formulaciones del sistema de categorías con pequeñas variaciones. Aquí nos atenemos a la original.

- 1) *Mostrar solidaridad*. Comportamientos relacionados con la solidaridad, como ser amable al recibir a alguien nuevo en el grupo, saludarle, darle la mano, o cuando alguien llega a una reunión ofrecerle alguna cosa, felicitarle por algo, animarle, interesarse por su situación personal, tratar de ayudarle, intentar llegar a acuerdos, conciliar, mediar, mostrar agradecimiento, estima y/o admiración, etc.
- 2) *Mostrar liberación de la tensión*. Manifestaciones de alegría, agrado, relajación, distensión, bromas humorísticas, reacciones favorables ante una broma de otra persona, reírse, y todo lo que suponga una reducción de la tensión del grupo.

- 3) *Estar de acuerdo*. Expresión de acuerdo con algo. No se busca autoafirmarse o hacerse valer, sino asentir a las sugerencias de otro u otros. Incluye las muestras que indican que se ha entendido lo que otro ha dicho. Reconocer un error, dar la razón, pedir perdón, ceder a alguna petición y cualquier comportamiento que supone un sometimiento pasivo.
- 4) *Dar sugerencias*. Tratar de que los demás miembros del grupo entiendan su postura, pero sin imponerla. También se incluyen las sugerencias acerca de qué hacer para conseguir algún objetivo.
- 5) *Dar opiniones*. Acciones que suponen una opinión, deseo o juicio de valor. También se incluye aquí la expresión de los sentimientos y valores.
- 6) *Dar orientación*. Dar información, explicar lo que intenta decirse, atraer la atención de los demás para decirles algo.
- 7) *Pedir orientación*. Solicitar información, aclaraciones o confirmaciones. Preguntas directas que necesitan de una respuesta concreta.
- 8) *Pedir opinión*. En este caso la expresión que se solicita implica un juicio valorativo. Puede ser pedir a alguien que interprete lo que ha pasado en una determinada situación. Principalmente se pretende averiguar algo sobre los sentimientos, pensamientos, actitudes y valores del resto de los miembros del grupo.
- 9) *Pedir sugerencias*. Solicitudes sobre acciones a llevar a cabo (principalmente para conseguir los objetivos del grupo). No se incluyen las que van acompañadas de aspectos emocionales (estas se incluirían en las categorías «mostrar tensión» o «mostrar antagonismo»).
- 10) *Estar en desacuerdo*. No contestar a alguien del grupo, mirar para otro lado (actitud fría en general), negarse a comprometerse con algo, quedarse indiferente, manifestar directamente desacuerdo. También incluye la duda, desconfianza, incredulidad, sorpresa. Al igual que la categoría anterior, tampoco incluye aspectos emocionales.

- 11) *Mostrar tensión*. Tirantez, expresión de ansiedad, impaciencia (morderse las uñas, tartamudear, sudar, etc.), frustración (mostrar descontento o desilusión), sentimiento de culpa. Exagerar una actitud o comportamiento para mostrar que se siente incomprendido o apartado del grupo (psicológicamente). Mostrar que se está aburrido y/o ausente.
- 12) *Mostrar antagonismo*. Devaluar el estatus del otro. Autoafirmación a expensas de los otros miembros del grupo. Autoritarismo sin interés por cómo puede afectar a los demás. Intentando controlar a los demás limitando su libertad.

Incluimos aquí una tabla resumen de las doce categorías agrupadas en función del área a la que corresponde cada una de ellas.

Tabla 1. Descripción del Sistema de categorías de Observación de Bales

Área Socioemocional Positiva (SP)	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Mostrar solidaridad</i> (aumentar el estatus de los otros, dar ayuda, premiar) 2. <i>Mostrar liberación de la tensión</i> (bromear, reírse, mostrar satisfacción) 3. <i>Estar de acuerdo</i> (mostrar aceptación pasiva, comprender, coincidir)
Área de Tarea (T)	<ul style="list-style-type: none"> 4. <i>Dar sugerencias</i> (dirigir, orientar a otros) 5. <i>Dar opiniones</i> (analizar, expresar sentimientos y deseos) 6. <i>Dar Orientación</i> (informar, repetir, confirmar) 7. <i>Pedir orientación</i> (información, repetición, confirmación) 8. <i>Pedir opinión</i> (evaluación, análisis, expresión de sentimientos) 9. <i>Pedir sugerencias</i> (modos de acción)
Área Socioemocional Negativa (SN)	<ul style="list-style-type: none"> 10. <i>Estar en desacuerdo</i> (mostrar resistencia pasiva, retener recursos) 11. <i>Mostrar tensión</i> (pedir ayuda, retraerse de la interacción) 12. <i>Mostrar antagonismo</i> (devaluar el estatus del otro, defenderse a sí mismo).

En el área de la tarea se puede distinguir entre las categorías de intentos de solución de problemas (4, 5, 6) y las de preguntas (7, 8, 9).

El sistema permite obtener mucha información del grupo que se puede condensar a través de una serie de índices que agrupan a las categorías y nos indican ciertos aspectos del proceso grupal. En la siguiente tabla se presentan algunos de estos índices.

Tabla 2

Índice	Categorías Correspondientes
<i>Comunicación</i>	[c7 / (c7 + c6)]
<i>Evaluación</i>	[c8 / (c8 + c5)]
<i>Control</i>	[c9 / (c9 + c4)]
<i>Toma de decisiones</i>	[c10 / (c10 + c3)]
<i>Tensión</i>	[c11 / (c11 + c2)]
<i>Nivel de integración de los miembros del grupo</i>	[c12 / (c12 + c1)]

La obtención de los índices permite comparar la frecuencia relativa de los distintos procesos dentro de un grupo, las etapas dentro de una sesión de grupo o el funcionamiento de distintos grupos. Así, por ejemplo, un estudio que comparaba los estilos de interacción de estudiantes mujeres y hombres (Hutson-Comeaux y Kelley, 1996). Según se pudo comprobar, las chicas empleaban las categorías socioemocionales positivas y los chicos las de tarea. Por otra parte, en nuestro país Martínez, Orengo y Prieto (1998) emplearon el método para estudiar la interacción grupal en una tarea de toma de decisiones a través de videoconferencia, mostrando como esta técnica favorece la toma de decisión en grupo.

SYMLOG

Más recientemente, el mismo autor (Bales y Cohen, 1979, y Bales, 1988) ha desarrollado un nuevo sistema de observación grupal, multinivel, sistemático (SYMLOG es el acrónimo para Systematic Multilevel Observation of Groups). Su objetivo era entender fenómenos como el liderazgo, la dinámica grupal y el desarrollo de los equipos de trabajo, dando lugar a una visión global de la conducta de grupos.

Una idea básica en la que se sustenta el método es que las interacciones sociales, en particular las grupales, se pueden situar en un campo tridimensional:

La dimensión: U-D (Upward – Downward / Hacia arriba – Hacia abajo)
Dominancia-Sumisión

U = Dominancia

D = Sumisión

La dimensión: P-N (Positive – Negative / Positivo – Negativo)

P = Conducta amistosa, simpatía

N = Conducta poco amistosa, hostil

La dimensión: F-B (Forward – Backward / Hacia delante – Hacia atrás)

F = Aceptación de la tarea establecida por la autoridad

B = Oposición a la tarea establecida por la autoridad

El sistema de registro de la interacción que se obtiene combinando estas dimensiones (SYMLOG Interaction Scoring) se aplica a la secuencia de la interacción (acto-acto) conforme se desarrolla en el tiempo. Este sistema incluye el tiempo o momento en que se lleva a cabo la intervención o el mensaje, el emisor, el receptor, el contenido del mensaje, y la dirección en función de las dimensiones antes descritas. Su aplicación resulta muy compleja.

Dentro del marco del SYMLOG se han desarrollado otras formas también basadas en la combinación de esas dimensiones: la Escala de Adjetivos (Adjective Rating Form) que se emplea para describir, bien la conducta de miembros individuales, o del grupo en su conjunto, y la Escala de Valores de Grupo (SYMLOG Value Rating Form) que trata de describir los valores más influyentes en el grupo. Todos estos instrumentos dan información que puede ser resumida en perfiles de los miembros (promedio de las descripciones que otros miembros hacen de un miembro de grupo) o del grupo en su conjunto, y el Diagrama de Campo que refleja en un espacio bidimensional los resultados obtenidos a través de las escalas. Todos ellos corresponden a las percepciones que los miembros tienen de otros miembros, del grupo y de sus valores. Se trata por tanto de autoinformes.

El SYMLOG ha dado pie a numerosos trabajos de investigación y se emplea ampliamente en diversos contextos de aplicación, para el diagnóstico de equipos de trabajo, socialización organizacional etc. (véase Hare y Hare, 1996).

4.2. Autoinformes de grupos

Son aquellos que permiten obtener información acerca de la percepción que los participantes del grupo tienen de los acontecimientos, procesos y características del grupo.

4.2.1. Cuestionarios y escalas

Como señala Cornejo (1997) uno de los instrumentos más empleados en nuestro país lo constituye la Escala de Ambiente de Grupo de Moos y Humphrey (1973), que forma parte de un conjunto de instrumentos dirigidos a medir el ambiente social, y que incluye diez dimensiones que se agrupan en tres categorías: relaciones sociales, desarrollo personal, y el mantenimiento y dimensiones del cambio en el grupo.

Posteriormente se han desarrollado cuestionarios en relación a la autoeficacia colectiva (Bandura, 1986). Bandura define la autoeficacia colectiva como basada en la creencia de que el grupo es capaz de actuar de forma eficaz. Traslada así al nivel grupal el concepto de autoeficacia individual, referido a la creencia del individuo de que es capaz de lograr el éxito en una situación o una tarea determinada, y que esto se relaciona con el tipo de conductas que lleva a cabo, el grado de esfuerzo empleado y la persistencia de la conducta. El cuestionario de autoeficacia colectiva de Little y Madigan (1997) incluye ítems referidos al nivel de esfuerzo, dirección del esfuerzo y persistencia. En un estudio sobre ocho equipos estos investigadores mostraron que las diferencias de autoeficacia se reflejaban en el desempeño del equipo, de forma que a más alta autoeficacia colectiva mejor desempeño de grupo.

Recientemente se ha desarrollado un instrumento para la medida del desarrollo del grupo a través del trabajo de Wheelan y colaboradores (Wheelan, y Hochberger, 1996; Wheelan, Buzaglo y Tsumura, 1998). Se basan en el modelo de Tuckman (1965) sobre desarrollo del grupo que incluye fases de formación, tormentosa, normativa, de desempeño y de disolución, pero, al mismo tiempo, tiene un carácter integrador, pues tiene en cuenta las similitudes entre los diversos modelos del desarrollo del grupo (Alcover de la Hera, 1999). Parten de un modelo de fases del desarrollo del grupo: eta-

pa 1, dependencia e inclusión; etapa 2, contradependencia y lucha; etapa 3, confianza y estructura; etapa 4, trabajo y productividad; y etapa 5, terminación. Este modelo pretende ofrecer un patrón general de desarrollo aplicable con cierta flexibilidad a distintos tipos de grupos. El cuestionario cubre las cuatro primeras fases. Existe una versión en español del mismo.

Cuadro 7. Cuestionario de desarrollo de grupo

Cuestionario de Desarrollo de Grupo (Wheelan y Hochberger, 1996) Ejemplos de ítems relativos a las distintas etapas	
Etapa I	
Dependencia e inclusión	«Los miembros del grupo tienden a seguir las sugerencias del líder»
Etapa II	
Contradependencia y lucha	«Hay bastante tensión en el grupo en este momento»
Etapa III	
Confianza y estructura	«El grupo es capaz de formar subgrupos, o subcomisiones, para trabajar en tareas específicas».
Etapa IV	
Trabajo y productividad	«El grupo anima a un alto desempeño y al trabajo de calidad».

4.2.2. Informes

Otra técnica de autoinforme consiste en descripciones de la actividad del grupo (por ejemplo, sobre la tarea y la interacción del grupo), descripciones que pueden hacerse individualmente o por el grupo en conjunto.

Como ejemplo del empleo de esta técnica cabe citar la investigación de Gruenfeld y Hollingshead (1993) en la que se trataba de determinar

cómo se relacionaba la característica de «complejidad integrativa» del grupo con el desempeño del mismo. La complejidad integrativa de grupo se corresponde con el mismo concepto en el plano individual. Este concepto hace referencia al estilo cognitivo que implica al mismo tiempo diferenciación o reconocimiento de las distintas perspectivas sobre una cuestión, e integración o establecimiento de conexiones entre las distintas perspectivas. En el plano grupal puede considerarse como una característica del intercambio social que se refleja en las conceptualizaciones compartidas que se desarrollan en el tiempo (Gruenfeld y Hollingshead, p. 387).

Así se trata de que los miembros de grupo sean capaces de establecer vínculos conceptuales entre los puntos de vista individuales. En un estudio longitudinal (McGrath, 1993) los participantes en un curso sobre grupos en organizaciones realizaban talleres semanales con distintas actividades en grupo durante un periodo de doce semanas y en un total de 22 grupos. Tras cada sesión semanal se pedía a los participantes que escribieran cómo se relacionaba la actividad de la semana a los materiales y conceptos del curso. Posteriormente el grupo tenía que elaborar un informe conjunto del grupo. Los informes individuales y de grupo eran codificados a través del empleo del sistema de codificación de la complejidad integrativa (Tetlock, 1992). El estudio mostró la relación entre complejidad integrativa y el nivel de desempeño sólo para ciertos tipos de tareas: las tareas de síntesis conceptual y de resolución de problemas intelectuales. En el mismo estudio se advierte que la complejidad integrativa aumenta con el paso del tiempo.

4.2.3. El test sociométrico

Una de las formas de evaluación del grupo basadas en autoinformes, de mayor tradición en psicología social lo constituye el test sociométrico, que se encuadra en la contribución más amplia de Jacob Levi Moreno de la sociometría como enfoque microsociológico (Clemente 1992). El test sociométrico centra su atención en los patrones de atracción y rechazo en los grupos. Los patrones de elección interpersonal quedan reflejados a través de grafos en el diagrama sociométrico o sociograma. Consiste básicamente en pedir a los miembros del grupo que escojan o rechacen a otros miem-

bros del grupo en función de un criterio o para una actividad específica. De acuerdo con Moreno (1934, véase Hare, 1982), el test sociométrico debería ajustarse a las reglas siguientes: especificar los límites del grupo al que se aplica; número ilimitado de elecciones por persona; la elección o rechazo debe hacerse con respecto a un criterio o actividad específica; es importante tener en cuenta los resultados para la reestructuración del grupo; la recogida de las elecciones y rechazos es un asunto privado; la formulación de las preguntas debe ser clara.

Tal como destaca Hare (1982) no todos estos criterios se han seguido en la investigación sociométrica, y en general el número de elecciones y rechazos se suele limitar. La aplicación del test sociométrico permite obtener índices sociométricos individuales como el índice de popularidad (número de elecciones recibidas/número de integrantes del grupo-1) o grupales, como el índice de asociación (número de elecciones recíprocas/número de elecciones recíprocas posibles). También permite obtener información acerca de las estructuras sociométricas individuales del grupo. Puede encontrarse una descripción detallada de los diversos índices en Gómez (2004), y de las estructuras sociométricas así como del empleo del cálculo de matrices para su obtención en Clemente (1985, 1992). En cuanto a la aplicación a dominios concretos hay que señalar la aplicación en el campo educativo (Clemente 1985) y en el de las organizaciones (Rodríguez y Morera, 2001).

4.3. Técnicas documentales

Estas técnicas permiten obtener información sobre hechos de grupo que han sido registrados u objeto de algún tipo de descripción o informe a los que se puede tener acceso. Resultan necesarias cuando se trata de acceder a acontecimientos del grupo que tuvieron lugar en el pasado, por ejemplo la rivalidad histórica entre grupos, o aquellos del presente a los que no se tiene acceso directo, como por ejemplo reuniones de equipos que toman decisiones en empresas o instituciones. Puede tratarse de documentos personales, como memorias o cartas, o de informes de carácter público, como documentos oficiales, ordenes del día y actas de reuniones, o transcripciones literales de reuniones. Igualmente se incluyen en este apartado los datos del censo y las diversas estadísticas oficiales.

Un ejemplo clásico del uso de fuentes documentales lo constituyen los estudios de Janis (1972) sobre *pensamiento grupal* (véase el capítulo 9). El pensamiento de grupo o pensamiento grupal se refiere a un estilo de pensamiento propio de los integrantes de un grupo cohesivo, en el que las tendencias para lograr la unanimidad superan la evaluación realista de las alternativas de acción cuando se enfrenta a una decisión. Dichos estudios versan sobre una serie de casos en los que se dieron decisiones de grupo que implicaban graves errores de cálculo de las consecuencias prácticas y morales de la decisión por efecto de ciertos procesos de presión grupal. El autor se basa por lo general en fuentes secundarias, en memorias y documentos publicados, como los papeles del Pentágono, pero también en fuentes primarias como los procedentes de las transcripciones de cintas de las reuniones en la Casa Blanca entre Nixon y sus asesores, en las que se describe el robo de las oficinas de los demócratas en el Hotel Watergate por parte de los republicanos, y se decide el encubrimiento de la participación de la Casa Blanca en el plan de Watergate (véase capítulo 9 de este texto).

En esta línea, el estudio sobre pensamiento grupal (Cline, 1994) hace uso de una selección de las cintas de Watergate, con el fin de llevar a cabo un análisis de las comunicaciones de esas reuniones y determinar si se ajustan a uno de los síntomas de pensamiento grupal como es «la ilusión de unanimidad». El sistema de codificación empleado se centraba en la proporción de acuerdos frente a desacuerdos, y en el carácter del acuerdo, en si se trataba de un simple acuerdo o de un acuerdo con base, es decir argumentado. Se llevó a cabo una comparación con las discusiones de dos grupos experimentales (con y sin instrucciones de pensamiento grupal). Los resultados indicaron que tanto el grupo de Watergate como el grupo experimental con instrucciones de pensamiento grupal, mostraban una proporción de acuerdo significativamente más alta que el grupo experimental sin instrucciones. También en los dos primeros se daba una proporción más alta de acuerdo simple que de acuerdo con base.

En un trabajo reciente (Rodríguez y Quiles, 2001), se presenta el método empleado en un estudio, dirigido a analizar las creencias y teorías implícitas de los canarios acerca de la relación entre las capitales, Las Palmas de Gran Canaria y Santa Cruz de Tenerife, y más específicamente de las fricciones entre ambas capitales, o lo que se denomina «el pleito insular». Para ello se analizó la prensa canaria semanal y diaria desde 1927,

año de la división provincial, hasta 1986. Un total de 893 documentos que hacían referencia al conflicto fueron clasificados en diversas categorías de ideas relativas al conflicto. A partir de ellas se elaboró un cuestionario que incluía las diversas teorías del mismo, y más concretamente, sobre los factores a los que cabe atribuir su origen: «Las Palmas, responsable del conflicto»; «Tenerife, responsable del conflicto»; «Los políticos, responsables del conflicto»; «Los medios de comunicación, responsables del conflicto»; «Las características geográficas, determinantes del conflicto». Este estudio sirve como ejemplo del empleo de diversas técnicas de recogida de datos.

Clemente y Gil (1985, p. 155) destacan entre las ventajas de estas técnicas el que sirven para que el investigador identifique en las fases exploratorias de una investigación las variables más relevantes, como se ha visto en el estudio sobre las teorías implícitas acerca del conflicto entre las capitales canarias; también destaca su carácter no reactivo; y el que muchos de los hechos de grupo descritos responden a los significados que tienen para los que participan en ellos. Además puede señalarse que en los estudios de grupo en condiciones naturales la documentación adicional acerca del grupo permite obtener un contexto desde el que interpretar la información obtenida de forma directa a través de la observación de la discusión que se da en el grupo.

Llegados a este punto, y una vez presentada una panorámica de los métodos y técnicas empleados en la investigación grupal, parece clara la necesidad de que, dada la complejidad que entraña el estudio de los grupos, haya que hacer un uso conjunto y encadenado de aquellos al abordar el análisis de los procesos grupales. Esa secuencia implica iniciar la investigación a través de estudios exploratorios para seguir con otros destinados a estudiar relaciones entre antecedentes y consecuencias de aspectos estructurales y de los procesos grupales. Un ejemplo de la combinación de los métodos lo proporcionan Aronson, Wilson y Brewer (1998), en su utilización de los estudios de campo y laboratorio sobre el aprendizaje cooperativo para la mejora de las relaciones entre grupos étnicos. Por otra parte, se ha tratado de hacer patente que la riqueza y variedad de métodos que se emplean en este campo se corresponde con la exigencia de triangulación metodológica en los programas de investigación que se emprendan en este ámbito.

5. RESUMEN

Se comienza por señalar algunos patrones generales en la investigación en el campo de la psicología de grupos, indicando el predominio de la investigación experimental, aunque se señala que desde distintos ángulos, como el del estudio de los grupos como sistemas complejos en un contexto, o desde la perspectiva naturalista, se insiste en la necesidad de incorporar más habitualmente otros métodos. También se indica la exigencia de utilizar el nivel de análisis grupal cuando se cumplen una serie de condiciones y la necesidad de articular el nivel individual y grupal a través de los estudios multinivel.

Se revisan los principales tipos de estudios que se llevan a cabo en este dominio, incluyendo estudios de grupos en condiciones naturales y los que emplean diseños experimentales y cuasi-experimentales o simulaciones que pueden ser de diversa índole, desde simulaciones de situaciones reales a simulaciones de ordenador. Se comienza por describir los *estudios de campo* que se han servido preferentemente de estudios de casos, desde los referidos a pandillas urbanas a grupos que actúan en distintos contextos; se revisan los experimentos en el laboratorio distinguiendo entre experimentos de *impacto*, de *juicio* y de *simulación*. También se alude a las críticas a la investigación experimental en este dominio. Se incluyen estudios de carácter cuasi-experimental, como *los experimentos de campo*. Se incorporan los *experimentos naturales* que se valen de un cambio o hecho que acaece a un grupo para estudiar sus efectos. También se alude a la combinación entre tipos de estudios. Al tratar de la simulación se presta una especial atención a las simulaciones por ordenador en las que se implementa un modelo matemático de los procesos de grupo.

Se estudian las distintas técnicas de recogida de datos, prestando especial atención a la observación, en particular a la observación sistemática y a los distintos aspectos de su utilización, incluyendo una aproximación a dos técnicas clásicas de observación sistemática en grupos (MOB y SYMLOG). Se revisan los autoinformes de grupo, las técnicas sociométricas y las técnicas documentales, tratando de ofrecer su utilización en estudios recientes.

GLOSARIO

Estudios de campo de grupos: Estudios de los grupos y de los procesos que tienen lugar en ellos sin intentar influir en los acontecimientos. A menudo se sirven de la observación participante.

Experimentos de impacto: Consisten en crear una situación por la que pasan los participantes (por ejemplo, el pasar por un proceso de iniciación al grupo).

Experimentos de juicio: Implican la presentación de una serie de materiales que los participantes deben evaluar (por ejemplo los experimentos de polarización de grupo).

MOB (Método de observación de Bales) o IPA (Interaction Process Análisis), o API (Método para el Análisis del Proceso de Interacción): Es un sistema de observación basado en la categorización de los procesos de interacción de un grupo. Consiste en un conjunto de 12 categorías, que corresponden a la dimensión de tarea o instrumental y socio-emocional, con las que se puede registrar la interacción de los participantes de un grupo.

Paradigma naturalista: Señala que deben estudiarse los grupos auténticos que se caracterizan por fronteras estables pero flexibles y que mantienen una relación de interdependencia con el sistema social. Proponen una metodología variada, combinando distintas técnicas. Ponen el acento en la descripción detallada y en el empleo de técnicas cualitativas para determinar el significado de los fenómenos.

Simulación de procesos de grupo en el laboratorio: Se crean réplicas fieles de hechos o de ambientes reales o potenciales en los que los grupos pueden encontrarse (por ejemplo, simulación de una emergencia). Aproximan el estudio del proceso a las condiciones reales y permiten combinar los efectos controlados de muchas variables.

Sociograma: Técnica para describir gráficamente las preferencias de los miembros de un grupo sobre el resto de las personas que forman parte de su propio grupo.

Sociomatríz: Tabla correspondiente a la recogida de datos para lo que posteriormente será el sociograma donde las filas representan las elecciones de los sujetos, y las columnas representan los sujetos elegidos.

SYMLOG: la palabra SYMLOG es un acrónimo para: «*Systematic Multiple Level Observation of Groups*» (Sistema para los múltiples niveles de observación de los grupos). Permite describir la conducta de los miembros y del grupo en su conjunto. Asume que la actividad del grupo y de sus miembros puede clasificarse de acuerdo con tres dimensiones: dominancia-sumisión, simpatía-hostilidad, aceptación-no aceptación de la autoridad y de la orientación a la tarea.

Técnica del perfil oculto: En los estudios sobre los efectos del grado en que se comparte una información entre los miembros del grupo, es aquella que consiste en distribuir entre los miembros de grupo una información que serviría para apoyar una decisión superior, si se tuviese en cuenta conjuntamente, pero con la peculiaridad de que cada miembro recibe sólo parte de la información.

LECTURAS RECOMENDADAS

BARRASA, A. y Gil, F. (2004). «Un programa informático para el cálculo y la representación de índices y valores sociométricos». *Psicothema*, 16, 2, 329-335.

Presenta un programa de software que permite una amplia explotación de los datos del test sociométrico a través de una serie de índices interindividuales y de naturaleza grupal, así como la elaboración de los correspondientes gráficos.

CORNEJO, J. M. (1997). «Metodología de la investigación grupal». En P. González (Ed.) *Psicología de Grupos. Teoría y Aplicación*. Madrid: Síntesis.

Este capítulo recoge, tanto aspectos generales de la investigación que tiene por objeto a los grupos, como cuestiones relativas a los distintos tipos de diseños y una amplia variedad de técnicas empleadas en el estudio de los grupos. Igualmente aborda cuestiones relativas al análisis de los datos en este campo

CLEMENTE, M. (1992). *Psicología Social. Métodos y Técnicas de investigación*. Madrid: Eudema.

Amplia y detallada descripción de los métodos en psicología social. Incluye diversos capítulos que enfocan las cuestiones aquí tratadas como la observación, técnicas sociométricas o técnicas multinivel.

GÓMEZ, A. (2004). «Dimensiones de Interacción y su Evaluación». En C. Huici y F. J. Morales (Drs.) *Psicología de Grupos II: Métodos, técnicas y aplicaciones* (pp. 85-120) Madrid: UNED.

En este capítulo se presentan extensamente las principales técnicas de medida de la interacción grupal (MOB, SYMLOG, técnicas sociométricas) por lo que completan los contenidos del presente capítulo de carácter más general.

RODRÍGUEZ, A. y MORERA, D. (2001). *El Sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones*. Madrid. Pirámide.

Este libro presenta una descripción de lo que es el sociograma y de cómo llevarlo a cabo paso por paso. Además incluye nuevos índices y fórmulas sencillos, así como las técnicas específicas para elaborar un informe sociométrico.

PÁEZ, D. y CAMPOS, M. (2004). «Los procesos colectivos e individuales: Niveles de análisis». En C. Huici y J. F. Morales (Drs.) *Psicología de grupos II: Métodos, técnicas y aplicaciones* (pp. 121-158) Madrid: UNED.

En este capítulo se abordan desde el ángulo teórico y metodológico la distinción entre el nivel de análisis individual y colectivo en el estudio de los grupos, describiendo detalladamente los requisitos para el análisis colectivo y las técnicas para realizarlo.

<http://methods.fullerton.edu/framesindex.html>

En esta página aparece todo un despliegue de información y recursos sobre métodos de investigación.

<http://www.symlog.com/>

Es la página oficial del SYMLOG (System for the Multiple Level Observation of Groups)

http://www.symlog.com/internet/scholarly_research/bibliography/bibliography-01c.htm

Esta página web contiene una completísima revisión de trabajos de investigación que han utilizado el SYMLOG. Además, incluye un pequeño resumen de cada uno de ellos.

http://www.users.muohio.edu/shermalw/sociometryfiles/socio_are.htmlx

En esta página del profesor Sherman se dan las guías básicas para realizar un sociograma en las clases y para la explotación de los resultados.

http://davidakenny.net/u_o_a.htm

En esta página del profesor Kenny se plantea la cuestión de la unidad de análisis, que tanta importancia adquiere en el dominio de la investigación grupal, y los modos de tenerla en cuenta en esta investigación.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Seleccione la respuesta correcta a cada una de las siguientes preguntas:

1. Una iniciación difícil en un grupo que luego no resulta interesante para un individuo:
 - a) Produce una mejor valoración de ese grupo que una iniciación fácil.
 - b) Produce una valoración peor del grupo que una iniciación fácil.
 - c) No produce disonancia para los miembros que entran en el grupo.

2. El estudio de la socialización para el heroísmo llevado a cabo por Lois, muestra:
 - a) La rápida integración en el grupo de voluntarios por parte de los candidatos a miembros.
 - b) Que una de las dimensiones básicas en el grupo de voluntarios era el compromiso.
 - c) Que los candidatos que deseaban entrar en el grupo se guiaban siempre por fines de carácter colectivo.

3. ¿Cuál de las siguientes características NO es propia de los estudios de campo?
 - a) El carácter exploratorio.
 - b) El descubrimiento de variables de interés.
 - c) La prueba rigurosa de hipótesis.

4. En los diversos estudios sobre los métodos empleados en la investigación en distintas revistas de psicología social, de las organizaciones, y de orientación sociológica, se muestra que:
 - a) En los diversos dominios el método más empleado es el experimento de laboratorio.
 - b) Los experimentos de laboratorio sólo dominan en las publicaciones de psicología social.
 - c) No hay diferencias entre las distintas publicaciones en cuanto al porcentaje de estudios de campo.

5. ¿Cuál de los siguientes estudios es un experimento típico de juicio?
- a) El estudio de Fushee que replica las condiciones a las que se enfrentan las tripulaciones de vuelo.
 - b) El estudio de Aronson y Mills sobre los efectos de la dificultad de la iniciación para entrar en el grupo sobre la evaluación de éste.
 - c) Los estudios de polarización grupal.

RESPUESTAS CORRECTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. a

Tal como se indica en el texto cuanto más difícil sea la iniciación en el grupo más tendencia habrá a evaluar positivamente al grupo, pasando por alto sus aspectos más negativos, en este caso el que el grupo no resulta interesante. El ser consciente de lo que ha costado entrar resulta disonante con encontrar características negativas en el grupo. b y c incorrectas.

2. b

Tal como se indica en la descripción del estudio de Lois sobre socialización para el heroísmo, para el grupo de voluntarios el compromiso era una de las dimensiones de los valores y normas del grupo y había que demostrarlo antes de llegar a ser miembros del grupo. Este era un aspecto que los candidatos a miembros del grupo tenían que demostrar a través de participar en las actividades asignadas y de ser capaces de persistir durante un periodo para probar que el interés colectivo era superior al interés propio.

3. c

Tal como se indica en el texto al caracterizar los estudios de campo, estos tienen un carácter exploratorio y sirven para descubrir variables de interés, pero no para llevar a cabo un estudio riguroso de hipótesis sino para sentar las bases del mismo.

4. a

Según se muestra en la Tabla 1 en las publicaciones de las tres sub-áreas se advierte el mayor porcentaje de estudios de laboratorio. Por otro lado, los estudios de campo resultan menos frecuentes en las publicaciones de psicología social (JESP, y JPSP, y con una frecuencia aproximada en la psicología aplicada y organizacional y en los estudios publicados en el SPQ).

5. c

Tal como se indica en el texto, se cuenta entre los experimentos de juicio a los estudios de polarización, pues presentan una serie de cuestiones que los miembros del grupo deben evaluar antes y después del consenso grupal. El estudio de Fushee se incluye entre los experimentos de simulación y el experimento de la iniciación en el grupo es un experimento de impacto (a y b incorrectas).

II

ESTRUCTURA Y PROCESOS GRUPALES

CAPÍTULO 3 COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DE GRUPO

Carmen Huici

ESQUEMA

Objetivos

1. Introducción
2. La composición del grupo
 - 2.1. Efectos de la composición del grupo
 - 2.1.1. Los correlatos del tamaño de grupo
 - 2.1.2. Los efectos de la diversidad en los grupos
 - 2.1.3. La combinación de los individuos en el grupo
 - 2.2. La composición de los grupos: desarrollos teóricos
3. La estructura de grupo
 - 3.1. La jerarquía de estatus en los grupos
 - 3.1.1. La Teoría de los Estados de Expectativas (TEE)
 - 3.1.2. El estatus desde la perspectiva de la dominancia
 - 3.1.3. Un modelo mixto sobre la creación de estatus en los grupos
 - 3.1.4. La investigación sobre estatus en los grupos
 - 3.2. Normas de grupo
 - 3.2.1. Definición de normas
 - 3.2.2. Los estudios pioneros sobre normas
 - 3.2.3. Las funciones de las normas
 - 3.2.4. El desarrollo de las normas
 - 3.2.5. Los efectos de la desviación respecto a opiniones y normas del grupo
 - 3.2.6. La comparación de los efectos de la desviación entre miembros del grupo propio y del exogrupo: el Efecto Oveja Negra

3.3. Los roles de grupo y su diferenciación desde la perspectiva funcionalista

3.3.1. La definición de rol de grupo y su medida

3.3.2. La diferenciación de roles

4. Resumen

Glosario

Lecturas recomendadas

Ejercicios de autoevaluación

Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación

OBJETIVOS

- Conocimiento del principal modelo sobre efectos de la composición del grupo y sobre la transformación de características individuales en características de grupo.
- Conocimiento de los modos de investigación sobre los efectos de la composición del grupo.
- Aplicar estos conocimientos a una mejora de la utilización de los recursos individuales en el grupo.
- Conocimiento de los aspectos teóricos y de investigación referidos al proceso de diferenciación de estatus, normas y efectos de la desviación de las normas de grupo, tanto en el dominio intragrupal como intergrupalo.
- Aplicación de los conocimientos sobre la creación de estatus en los grupos para desarrollar directrices para una distribución funcional del estatus grupal.
- Aplicar los conocimientos acerca de las normas grupales para la detección de éstas en los grupos a los que se pertenece o con los que se trabaja.
- Conocimiento del enfoque funcional sobre la diferenciación de roles en grupo.
- Aplicar estrategias para el desarrollo de roles funcionales en el grupo (socioemocionales y de tarea) y para reducir los roles individuales.

1. INTRODUCCIÓN

Si nos fijamos en los grupos que nos rodean en nuestro contexto inmediato pronto advertimos que con frecuencia esos grupos constan de pocos

miembros y que muestran algún grado de homogeneidad entre ellos. Si continuamos en nuestra observación también percibiremos ciertos patrones de conducta que resultan estables y que permiten predecir su funcionamiento. Se espera que los ocupantes de ciertas posiciones en el grupo desempeñen determinadas funciones (dirigir, informar, coordinar, dar apoyo o relajar la tensión). Se advierte que existe una jerarquía de prestigio entre las diversas posiciones, por ejemplo entre el líder y un miembro recién llegado. Igualmente se puede llegar a detectar la presencia de ciertas normas que indican lo que los miembros deben de hacer en determinadas situaciones. Todas estas características se refieren a la composición y a la estructura del grupo que son las cuestiones que se abordan en el presente capítulo.

Se comienza por tratar los aspectos relativos a la composición de grupo, haciendo énfasis en los efectos de la composición sobre otros procesos y resultados como la dinámica del grupo o sobre el desempeño de la tarea de grupo. Seguidamente se enfoca el estudio de la estructura de grupo. El contenido de ésta lo constituyen clásicamente el sistema de estatus y roles, las normas y la cohesión de grupo. Se considerarán aquí los tres primeros, mientras que la cohesión, que ha dado lugar a desarrollos recientes, es objeto de atención exclusiva en el capítulo 6 del presente texto.

2. LA COMPOSICIÓN DEL GRUPO

La composición de grupo ha sido objeto de atención en una serie de revisiones relativamente recientes (Moreland y Levine, 1992; Moreland, Levine y Winget, 1996; Levine y Moreland, 1998; Mullen, 1991). Son los trabajos de Moreland y Levine los que servirán de guía a esta exposición.

Tal como indican Moreland y Levine (1992) existe una variedad de modos de considerar la composición de grupo a partir de: las *características de las personas* lo que incluye su número, características demográficas, opiniones y creencias o características de personalidad; las *distintas formas de medir las características* (empleo de medidas de tendencia central, por ejemplo la media, o empleo de clasificaciones de los grupos, por ejemplo en homogéneos /heterogéneos); *distintas perspectivas* a la hora de enfocar la composición de grupo: *la composición como efecto* que debe ser explica-

do. Así, por ejemplo, la observación de que en los grupos naturales se da con gran frecuencia homogeneidad en un determinado aspecto ha sido explicada por los procesos de formación y disolución de grupos, que llevan a que se formen con frecuencia grupos a partir de unos intereses semejantes, como realizar cierta actividad y a que sea menos probable que se disuelvan si son homogéneos. La segunda perspectiva, se refiere a la consideración de *la composición de grupo como contexto* en el que se dan ciertos procesos que se ven moderados por aquella. Como señalan los autores (Levine y Moreland, 1998), una regla empírica que puede servir de guía para determinar si se está empleando la composición de grupo como contexto es que se tome a los individuos y no al grupo como unidad de análisis. Como ejemplo, cabe citar los estudios en el campo de la educación en los que se trata de determinar los efectos de la instrucción en el logro académico en función de la composición del grupo escolar en cuanto a capacidad de los alumnos. La tercera perspectiva, es la que más interés ha despertado y es la que se refiere a *la composición como causa* que tiene unos efectos sobre determinados procesos de grupo. Es éste el aspecto que será objeto de atención aquí.

2.1. Efectos de la composición de grupo

2.1.1. Los correlatos del tamaño de grupo

Una forma de enfocar los correlatos del tamaño de grupo es tener en cuenta las ventajas e inconvenientes del aumento del tamaño de un grupo (Moreland, Levine y Wingert, 1996, pp. 13-14).

Cuadro 1. Ventajas y desventajas del aumento del tamaño del grupo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Más recursos (económicos, tiempo, energía, expertos) ➤ Metas más ambiciosas ➤ Diversidad ➤ Mayor legitimidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Más problemas de coordinación ➤ Pérdida de la motivación ➤ Más conflicto y menos cooperación ➤ Conductas antinormativas ➤ Menos participación ➤ Menos satisfacción

Con el aumento del tamaño, los grupos tienen a su disposición más recursos, más tiempo y energía dedicados a las actividades del grupo, más posibilidades de obtener recursos económicos y expertos para consultar determinados problemas. Pueden plantearse objetivos más ambiciosos. Existe una mayor diversidad entre los integrantes del grupo, lo cual debe considerarse no sólo en el plano positivo, como aumento de perspectivas sobre los problemas y su solución, o la diferenciación de roles y el aumento de la tolerancia, sino que la diversidad puede también producir interferencias en el funcionamiento del grupo, como, por ejemplo, problemas de comunicación. Al aumentar su tamaño es fácil que el grupo obtenga más apoyo y menos interferencias del medio ambiente, lo que contribuye a proporcionar más legitimidad. La mayor dificultad de coordinación puede repercutir en el desempeño del grupo (véase capítulo 8).

Pueden darse mayores problemas de comunicación y de confusión en la asignación de tareas. La pérdida de motivación tiene que ver con la reducción social del esfuerzo. Los conflictos se dan con mayor facilidad y se dan menos conductas de cooperación. Las conductas antinormativas y desviadas, como por ejemplo, hacer trampas son más frecuentes. Otra de las desventajas consiste en la reducción de la participación y de la satisfacción de los miembros del grupo.

En ocasiones el efecto del tamaño se ve moderado por el de otras variables, como por ejemplo la capacidad de los integrantes del grupo. Los autores sugieren que un desarrollo interesante puede consistir en tratar de establecer el modo de maximizar las ventajas y minimizar las desventajas derivadas del tamaño del grupo. La investigación realizada por Cini, Moreland y Levine (1993) trataba de determinar en qué medida la comparación entre los miembros que tiene un grupo y los que necesitaría para su funcionamiento ideal se asocia con una serie de problemas, e influye sobre las prácticas de socialización. Se anticipaba que los grupos con insuficiente número de miembros serían más abiertos a futuros o nuevos miembros, hipótesis que obtuvo apoyo en el estudio que se detalla en el Cuadro 2.

Cuadro 2. El exceso y la insuficiencia de miembros y las prácticas de socialización grupal

Cini, Moreland y Levine (1993) llevaron a cabo un estudio sobre los problemas que plantea el tener demasiados miembros (overstaffing) o demasiado pocos miembros (understaffing) a grupos de estudiantes universitarios y cómo se relaciona con las prácticas de socialización de los grupos. Realizaron entrevistas a 93 presidentes, o representantes de grupos de estudiantes, abarcando una amplia variedad de grupos, desde grupos de arte y de medios de comunicación a grupos de gobierno de los estudiantes y grupos recreativos o deportivos. Se preguntaba a los líderes de los grupos que dijeran cuál era el tamaño real y el ideal de su grupo, lo que servía para establecer el grado de coincidencia entre ambos, y si el grupo tenía demasiados miembros o por el contrario menos de los que necesitaba. También se les preguntaba si pensaban que sus grupos serían alguna vez demasiado grandes o pequeños, y cuántos miembros tendrían que tener para que surgieran problemas, cuáles serían los problemas que surgirían en cada caso, y cómo el grupo resolvería esos problemas. También se les preguntaba acerca de las prácticas de socialización de su grupo, y más específicamente sobre el reclutamiento de nuevos miembros (esfuerzo dedicado, modos de reclutamiento etc.). Las respuestas a las entrevistas fueron posteriormente codificadas por jueces que desconocían las hipótesis del estudio. En conjunto los líderes consideraban más probable el que hubiera menos miembros de los necesarios, que el que llegara a haber demasiados. Se consideraba que tanto el exceso de miembros como el que fueran insuficientes generaba problemas pero de distinto tipo. También proponían una variedad de soluciones para los problemas.

Exceso de miembros: Apatía y aburrimiento. Sentimientos de alienación entre miembros. Confusión y desorganización en las actividades de grupo. Recursos insuficientes. Existencia de camarillas.

Soluciones: Animar a los miembros, tratando de implicarlos en las actividades. Restringir la pertenencia al grupo estableciendo criterios más exigentes. Castigar a los que se desvían. Dividir el grupo. Crear nuevos roles. Adoptar metas más ambiciosas.

Insuficientes miembros: Peor ejecución de grupo. Fatiga y sentimiento de «quemarse». Pérdida de recursos. Más homogeneidad y menos ideas de las cosas que el grupo quiere hacer.

Soluciones: Reclutar más miembros. Reorganizar el grupo de forma que funcione más eficientemente. Pedir ayuda a otros grupos o a autoridades. Adoptar metas más modestas.

Por lo que se refiere a cómo se relaciona el número excesivo o insuficiente de miembros, en comparación con el ideal, con las prácticas de reclutamiento, se advierte que los que consideraban que su grupo tenía insuficientes miembros trataban de reclutar a más miembros, eran menos selectivos en cuanto a las exigencias para la entrada en el grupo, y permitían la admisión continua frente a fijar determinados plazos para la admisión. Por otra parte empleaban menos tácticas para que los nuevos miembros se asimilasen al grupo (por ejemplo asignar deberes especiales, evaluar, y tratar duramente a los que causaban problemas). Todo ello confirma la hipótesis de que serían más abiertos hacia los futuros miembros.

2.1.2. Los efectos de la diversidad en los grupos

Tal como indican Moreland et al. (1996 pp. 15-18) la atención a esta cuestión tiene que ver con las tendencias sociales que favorecen la presencia de miembros de distintas categorías sociales en los equipos de trabajo (distinto género, distintas categorías étnicas) o a la proliferación de equipos multidisciplinares para crear un producto, resolver un problema o dispensar un servicio. También se atiende a los efectos de las diferencias en características de personalidad, de capacidad o de opinión.

Entre sus posibles ventajas se señalan la reducción de barreras para la inclusión de ciertas categorías sociales. Otra de ellas tiene que ver con el hecho de que al aumentar la complejidad de las tareas la diversidad puede favorecer que se dé una mayor flexibilidad e innovación. Por último, también se supone que pueden mejorar las relaciones con las personas fuera del grupo, dado que éstas son también diversas. En cuanto a las cuestiones investigadas, se han mostrado los efectos de la diversidad (en distintos aspectos) en la mejora de la ejecución de grupo en cuanto a la innovación y a la obtención de mejores soluciones de grupo. En cuanto a los inconvenientes, tienen que ver con una mayor probabilidad de conflicto, que puede tener repercusiones sobre la ejecución del grupo y con

la reducción de la cohesión y la mayor probabilidad de abandono (véase Moreland et al., 1996).

Uno de los estudios sobre los efectos de la diversidad en grupos tiene particular interés por su carácter longitudinal (que permite observar los efectos a corto y largo plazo), y por incluir tareas que tenían repercusión sobre los participantes. El estudio llevado a cabo por Watson, Kumar, y Michelsen (1993) con estudiantes de un curso sobre principios de dirección en una universidad estadounidense se desarrolló durante un periodo de cuatro meses. Las tareas de grupo eran evaluadas y esta evaluación repercutía en la calificación de los integrantes. Se compararon grupos homogéneos o heterogéneos desde el punto de vista étnico: los heterogéneos estaban integrados por miembros de diversos grupos étnicos, mientras que los homogéneos estaban integrados por estudiantes blancos. Se trataba de ver el efecto a corto y largo plazo, tanto en el proceso de grupo (medido a través de autoinformes) como en la ejecución de la tarea de grupos, análisis de casos. La evaluación de la tarea, llevada a cabo por instructores que ignoraban los objetivos e hipótesis del estudio, abarcaba una serie de aspectos como amplitud de perspectiva, identificación del problema, alternativas generadas y calidad de las soluciones, además de una evaluación global. Inicialmente los grupos homogéneos mostraron mejores resultados en el proceso de grupo y en la efectividad en la tarea. En la última sesión los grupos culturalmente diversos alcanzaban el mismo nivel que los homogéneos en cuanto al proceso de grupo y a la ejecución global, y resultaban superiores en algunos aspectos como amplitud de perspectivas y número de alternativas generadas. Este estudio muestra la importancia de ampliar la duración temporal de los grupos estudiados en la investigación sobre los efectos de la diversidad cultural, resaltando así la necesidad de estudios longitudinales.

Los efectos de la diversidad se ven moderados por una serie de variables. Así en lo que se refiere a los efectos sobre el desempeño de grupo, estos se ven moderados por el tipo de tarea, y la capacidad de los miembros. En cuanto a los efectos de la diversidad sobre el conflicto dependen de variables tales como el tipo de diversidad (por ejemplo se espera mayor conflicto de la diversidad étnica que de la de género) o el modo en que se produce la diversidad (más probable si la diversidad es impuesta que si es elegida, como en el caso de que se imponga un sistema de cuotas de miembros de minorías que han de participar en el grupo).

2.1.3. La combinación de los individuos en el grupo

Otra de las cuestiones a tratar es la de si se da un efecto de la combinación de los individuos en el grupo, de modo que se dé algún tipo de transformación de lo individual a lo grupal. Esta cuestión la abordan Moreland et al. (1996, pp. 21-25) señalando que pueden darse distintas reglas de combinación y esto implica distintos efectos en el grupo. Si los individuos se combinan de un modo *aditivo* se supone que cada individuo tiene un efecto independiente en el grupo y que este efecto será semejante en distintos grupos. Cuando funciona esta regla de combinación se suele dar una relación lineal entre el promedio del grupo en una determinada característica individual y un determinado aspecto del funcionamiento del grupo, como su desempeño en una tarea. Existe evidencia amplia de estos efectos aditivos en diversos dominios, como se muestra en la capacidad de predecir el desempeño de tareas técnicas o de persuasión de ciertos grupos a partir de las características de personalidad de sus integrantes (prudencia y sociabilidad, respectivamente) (Driskell, Hogan y Salas, 1987, véase, Moreland et al., 1996).

También puede funcionar otra regla combinatoria de carácter *interactivo*, que supone una visión de los grupos en conjunto y que los miembros del grupo son interdependientes. De acuerdo con ella cada individuo tiene un efecto distinto en los diversos grupos en función de los otros integrantes.

2.2. La composición de los grupos: desarrollos teóricos

Una de las contribuciones recientes de mayor interés consiste en la propuesta de un modelo teórico sobre la composición del grupo que intenta dar cuenta del proceso que lleva desde las características de los miembros que integran el grupo a su transformación en características de grupo. Esta propuesta puede ampliar el alcance de la investigación en este campo, que se caracteriza por una falta de integración teórica y porque el foco de interés principal no ha sido la composición del grupo en sí misma, sino que en general ha sido considerado su papel en otros procesos de grupo, o porque su estudio ha sido abordado de un modo relativamente simple centrándose en un único aspecto de los miembros del grupo y en sus efectos sobre algún

aspecto de la estructura o del funcionamiento grupal (Levine y Moreland, 1998).

El modelo propuesto por Moreland et al. (1996) se refleja en la figura 1.

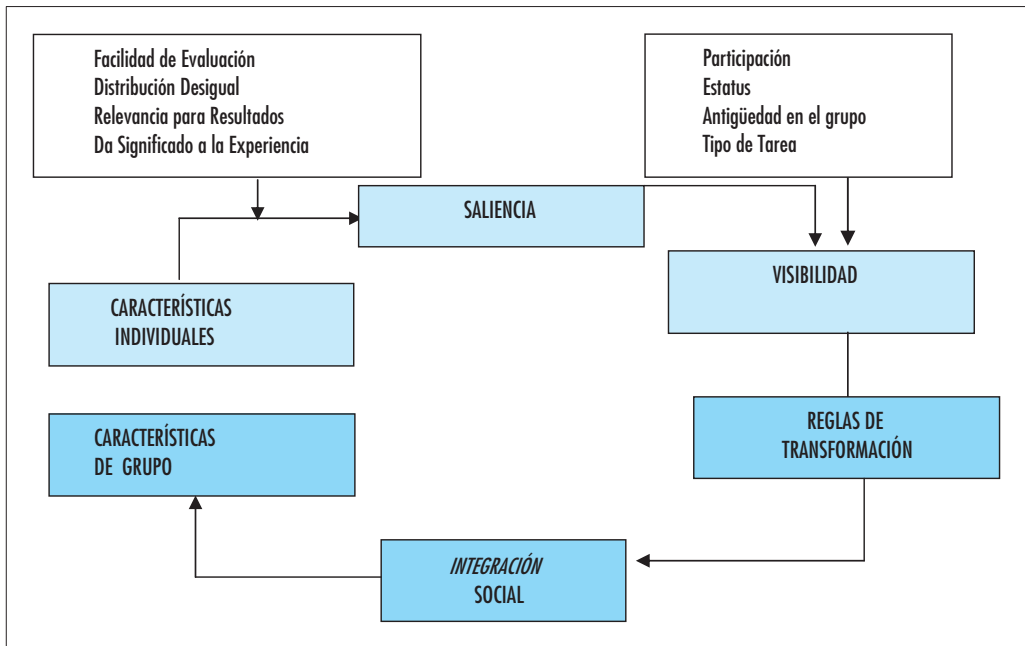


Figura 1. Modelo General de los Efectos de la Composición del Grupo
(Adaptado de Moreland et al. 1996)

El modelo pone el énfasis en la saliencia de ciertas características individuales que van a dar lugar a los efectos de composición. La saliencia, o el grado en que una característica individual se destaca, depende de una serie de factores como:

- La facilidad con que es evaluada (por ejemplo las características demográficas frente a las características de personalidad).
- La distribución desigual en el grupo (por ejemplo, la desproporción entre hombres y mujeres).
- Su relevancia para los resultados que espera obtener el grupo.
- Su capacidad de dar significado a la experiencia.

Los miembros del grupo pueden poseer esa característica saliente en algún grado, pero no todos los miembros contribuyen por igual a que se den los efectos de composición sino que algunos miembros resultarán más importantes o visibles. Entre los factores que proponen como determinantes de la visibilidad pueden destacarse el grado de participación, el estatus, la antigüedad en el grupo o el tipo de tarea.

El siguiente paso consistiría en explicar cómo se produce la combinación de las características individuales que dan lugar a características de grupo, estructurales y de procesos. Como se indicó anteriormente pueden darse reglas de combinación aditivas o interactivas, por lo que es preciso señalar en qué condiciones se dará cada una. Para ello apelan al grado de integración social que exige cada una. La integración social supone que los miembros del grupo piensan, sienten y actúan como un grupo, que posee una serie de características que lo definen. El grado de integración social es reducido en el caso de la regla de combinación aditiva, pero alto en el caso de la combinación interactiva. También proponen que la combinación interactiva es más frecuente en los grupos naturales.

El modelo, del que se derivan una serie de hipótesis, supone una contribución importante de cara a la integración teórica del campo de investigación sobre composición de grupos.

3. LA ESTRUCTURA DE GRUPO

El concepto de estructura de grupo es un concepto impreciso tal como indicaba Festinger (1955). Por su parte Cartwright y Zander (1968, pp. 486) señalan que puede considerarse que existe la estructura de grupo, cuando éste «adquiere una estabilidad en la organización y en las relaciones entre miembros». 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*, la *estabilidad* y la *cristalización* de los patrones de interacción.

El proceso de *diferenciación* intragrupal puede enfocarse de diversas formas: como resultado del proceso de interacción, tal como se señaló anteriormente, lo que permite la aparición de subgrupos, la especialización

de funciones o la gradación social en prestigio, en función de la importancia de las contribuciones o del ajuste a las normas de grupo (Homans, 1977). Evidentemente la diferenciación también puede proceder de la estructura formal en la que se inserta el grupo. Así Homans describe la gradación social en un grupo de trabajadores, la sala de conexión de borneras del estudio de Roethlisberger y Dickson (1939), como obedeciendo al sistema externo (diferencias de salarios) y al interno (grado de ajuste a las normas del grupo).

Más recientemente (Hogg, 1996) se proponen distintos modos de explicar la diferenciación intragrupal, de los que destacan los que la hacen depender del contexto comparativo intergrupalo, en el que se encuentra el grupo, y no de las relaciones interpersonales. Estos enfoques se asocian a la teoría de la autocategorización que pone el énfasis en la construcción del prototipo de grupo y de la autodefinición en virtud de ese prototipo grupal, que hace que el miembro individual se despersonalice y se uniformice respecto a los restantes miembros del grupo. Según esta perspectiva, cuando se trata de un contexto comparativo común a todos los miembros se da un prototipo común, que maximiza las diferencias intergrupales y minimiza las intragrupales. Se da así una homogeneidad en la conducta. Según Hogg, se suele producir en los grupos ortodoxos, en las minorías activas, en los grupos de laboratorio y, en general, en los grupos pequeños en los que se da la comunicación mutua. Cuando el grupo se expone a distintos contextos comparativos es fácil que surja una diversidad de prototipos de grupo como consecuencia de la diversidad de información a partir de la cual se construye el prototipo. Según el autor cabe esperar esta pluralidad de prototipos en grupos que contienen facciones, grupos democráticos o *laissez-faire*, o grupos grandes en los que hay menos comunicación.

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 tienen del grupo.

Otro modo de considerar la diferenciación desde la misma perspectiva pone el énfasis en la atracción social (véase capítulo 6) 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 éstos son prototípicos.

«Cuando la pertenencia al grupo es una base destacada para la auto-percepción, los miembros menos prototípicos resultarán menos agradables que los miembros más prototípicos. De este modo, la auto-categorización produce la estructuración evaluativa y afectiva grupal» (Hogg, 1996, pp. 79).

Por ejemplo supongamos que en un grupo de profesores de universidad lo prototípico es una alta productividad en investigación. Los miembros de ese grupo que más se aproximen a ese prototipo serán los que más admiración y aprecio susciten en los demás, mientras que los que menos investigación realicen resultarán menos prototípicos y resultarán menos atractivos para los otros integrantes del grupo.

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

Sherif ofrece una descripción de la estructura grupal cuando define el grupo como

«Unidad social que consiste en un número de individuos (1) que en un momento dado tienen relaciones de roles y estatus entre ellos estabilizados en alguna medida (2) que poseen un conjunto de valores o normas que regulan la actitud y la conducta de los miembros, por lo menos en materias de consecuencias para ellos» (Sherif 1967, pp. 12).

Como indica Brown (2000), el hecho de 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. Por su parte Levine y Moreland (1998, pp. 425) hablan de patrones de relación y destacan su carácter funcional en cuanto a la reducción del conflicto dentro del grupo, lo que permite establecer expectativas y organizar la actividad del grupo de un modo funcional. También señalan que, una vez establecida, la estructura tiende a su mantenimiento, pues los intentos de reestructuración producen desconfianza. Scott y Scott (1981) cuando caracterizan las propiedades estructurales de los grupos lo hacen de la siguiente forma:

- Definen una relación entre elementos (posiciones, miembros).
- Se refieren a características duraderas del sistema.
- El sistema está constituido por elementos reemplazables.

3.1. La jerarquía de estatus en los grupos

Ya se señaló anteriormente, al tratar de la conexión entre rol y estatus, que la estructura de grupo incluye una serie de posiciones que se ordenan jerárquicamente y a las que se otorga un valor diferente. Ese aspecto de la estructura es lo que se denomina sistema de estatus. A la hora de definirlo hay autores que insisten en la ordenación jerárquica de los miembros del grupo en distintas dimensiones o atributos (Cartwright y Zander, 1968). En esta línea cabe citar la definición de Wilke (1996):

«Una estructura de grupo puede definirse como una descripción de las interrelaciones entre miembros del grupo. Implica dimensiones de comparación y la ordenación de los miembros en esas dimensiones. La ordenación en una dimensión específica se denomina la diferenciación de estatus en esa dimensión» (p. 85).

La diferenciación de estatus implica patrones de prestigio, deferencia y sumisión en los miembros de los grupos (Blanco y Fernández Ríos 1985), así como la existencia de un consenso respecto a la ordenación jerárquica y al prestigio otorgado. (Brown, 2000, Scott y Scott, 1981). Estos últimos, además de caracterizar la diferenciación de estatus desde el punto de vista de estratificación y de desigualdad, lo definen como

«El grado en que hay un reconocimiento consensuado de las diferencias entre miembros en su estatus en atributos valorados» (p. 281).

Una de las primeras cuestiones a plantear es cómo se lleva a cabo esa diferenciación de estatus (Levine y Moreland, 1998).

Una primera respuesta la proporciona un trabajo inicial muy influyente sobre la estructura de estatus en grupos interactivos orientados a la tarea, el llevado a cabo por Bales (1950) sobre toma de decisión en grupos de iguales (estudiantes). El estudio mostró que inicialmente se daban desigualdades en participación que se hacían estables y que estructuraban las interacciones posteriores. Los miembros que más participaban tendían también a recibir más interacciones y se solían considerar como los que tenían más ideas e influían y guiaban al grupo y eran los que ocupaban las posiciones más elevadas en la jerarquía del grupo. Los que ocupaban posiciones más bajas iniciaban más interacciones que las que recibían. La es-

tabilidad de esa estructura se muestra en la jerarquización en la participación, en las evaluaciones que se reciben y en la influencia que se ejerce (Ridgeway, 2001). Hay que destacar, a partir del trabajo de Bales, la asociación que se establece entre estatus en el grupo y la contribución a las metas del grupo o al desempeño de la tarea. El llegar a una ordenación de los miembros de grupo sobre la base de su competencia en distintos dominios, avalada por un consenso grupal, sirve para hacer que el grupo sea predecible y para que su funcionamiento sea ordenado.

Otra forma de explicar la diferenciación de estatus en los grupos la constituye el grado de cumplimiento de las normas del grupo (Brown, 2000). Pero como indican Levine y Moreland (1998), en ocasiones el sistema de estatus se establece con relativa rapidez tras el inicio de un grupo, existiendo dos tipos de explicaciones de ese 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.

3.1.1. *La Teoría de los Estados de Expectativas (TEE)*

La Teoría de los Estados de Expectativas (Berger, Conner y Fisek, 1974; Ridgeway, 1984, 2001) entronca con el trabajo de Bales antes citado y propone que la base principal del estatus en el grupo son las expectativas acerca de cuál será el desempeño de cada miembro en relación con la tarea. Estas expectativas consisten en inferencias que los miembros hacen de cómo cada uno contribuirá a la tarea a partir de ciertas características que muestran los miembros del grupo. Estas características denominadas *características de estatus* se refieren a atributos en los que la gente difiere y a los que se asocia más o menos valor o competencia (por ejemplo, el mayor o menor nivel educativo, o el tener o no tener capacidad en un determinado campo). Estas características tienen por lo menos dos estados (por ejemplo, tener un título universitario o no, el ser hombre o mujer, joven o mayor) a los que la sociedad asigna una valoración distinta, es decir, que existe un consenso en otorgar más valor a una categoría que a otra.

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, y nivel educativo que se asocian con capacidad alta o baja. Así por ejemplo, en un jurado se le supondrá inicialmente más competencia a un médico que a un trabajador manual. Las características *específicas* son aquellas que están directamente relacionadas con la tarea y suponen una expectativa de competencia en un rango muy limitado. Así por ejemplo, cuando un grupo tiene que llevar a cabo una tarea que implica creatividad y hay personas a las que previamente se ha evaluado como creativas o poco creativas. La creación de esas expectativas de desempeño, a su vez, influye en que se den ciertas desigualdades en la interacción a favor de aquellos que se espera que contribuyan más al grupo. Así se reflejan en la oportunidad que se da a que ciertos miembros participen más que otros, en que de hecho esos miembros participen más y contribuyan más a las metas del grupo, en que se evalúen más positivamente sus contribuciones, en que ejerzan más influencia y en que acepten menos la influencia de los otros. Vemos pues que el proceso tiene un componente de profecía autocumplida: se hace una predicción en relación con las diferencias de competencia de ciertos miembros, para más tarde contribuir a que se produzcan esas diferencias, por ejemplo dando más oportunidades a unos que a otros para que participen y contribuyan a las metas del grupo, o a través de la evaluación más favorable de la misma contribución dependiendo de quien la haga. Hay que destacar que cuanto más relevante para la tarea sea la característica de estatus, como se señalaba en el ejemplo sobre la creatividad, tanto más influirá en la interacción posterior. El proceso básico se ilustra en la figura 2:

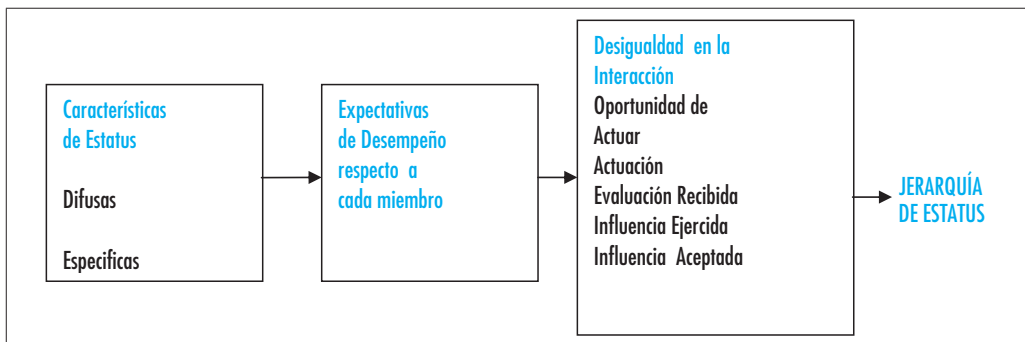


Figura 2. La Creación del Sistema de Estatus según la Teoría de Estados de Expectativas.

Tal como indica Ridgeway (1984) esta perspectiva se caracteriza por tener un enfoque de intercambio social: el estatus se concede para que la persona utilice mejor su supuesta competencia. Además el proceso de creación de estatus tiene un carácter cooperativo y se supone que las expectativas son compartidas y estables, aunque se reconoce que si alguien dispone de información de estatus adicional puedan surgir discrepancias e inestabilidad.

3.1.2. El estatus desde la perspectiva de la dominancia

El enfoque de la creación de estatus desde la perspectiva etológica pone el énfasis en la dominancia (Mazur, 1985). El modelo biosocial de la dominancia de Mazur propone que se da 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. Las claves no verbales como el volumen de voz, los gestos o las conductas asertivas serían indicativas de dominancia. El uso de una conducta agresiva genera estrés en el otro, mientras que el que lo inicia, debe resistir el estrés. El que pierde es el que siente más estrés. La dominancia se puede manifestar a través del ataque o la amenaza manifiesta pero también de forma más sutil a través de la mirada o de la interrupción en la conversación, además también cuentan otros signos que implican alto estatus social como la ocupación, o la riqueza. La conducta de dominancia depende del nivel hormonal que, a su vez, puede guardar relación con la experiencia pasada. 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 disputa. Indica que la mayoría de las relaciones de estatus se llevan a cabo de forma cooperativa. La segunda forma consiste en una competición por el estatus a través de una lucha de dominancia. Esto se produce cuando hay un desacuerdo acerca del valor de los signos de estatus de cada miembro o cuando el nivel hormonal motiva a poner en marcha la conducta dominante. Estas competiciones cobran especial importancia en los grupos de iguales. Dado que el resultado de estas competiciones depende de la capacidad de resistir el estrés, los individuos más resistentes al estrés tendrían alto estatus y los poco resistentes bajo estatus.

3.1.3. *Un modelo mixto sobre la creación de estatus*

Tal como propone Ridgeway (1984) resulta conveniente enfocar la creación de estatus en los grupos de un modo amplio que sea capaz de tener en cuenta la interacción entre procesos cooperativos y competitivos y explicar el problema de la lucha competitiva por el estatus.

En primer lugar, este modelo debe considerar la dominancia no como una competición diádica sino que tendrá 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. Es decir, que las luchas competitivas se enmarcan en un contexto cooperativo. Los grupos constituyen redes de intercambio conectadas positivamente que se mantienen y ello determina cómo se analiza, desde el punto de vista del grupo, la competición. En definitiva, se trata de que los individuos de alto estatus presten servicios importantes para el grupo.

Este modelo considera que la primera forma de crear la ordenación de estatus es evaluando la capacidad que los miembros tienen para la tarea del grupo. En comparación es menos frecuente el recurso a la dominancia, y la jerarquía de estatus cuando se da en función de ella es más inestable. Pero no obstante, en ocasiones la dominancia sirve de base para crear la diferenciación de estatus, o para defender una jerarquía ya establecida.

Un aspecto importante a tener en cuenta cuando se recurre a conductas de dominancia es la distinción en la orientación hacia el grupo o en la orientación hacia sí mismo por parte del que despliega la conducta de dominancia, puesto que de ello dependerá que reciba apoyo o no. Si el resto de los integrantes del grupo perciben que el intento de dominancia obedece a una motivación de interés propio del que la inicia no prestarán su apoyo, mientras que es más fácil que lo hagan si la perciben como motivada por el interés del grupo.

El grupo, en tanto que red de intercambio positivamente relacionada, crea unas normas que legitiman el orden de estatus establecido. Éste tiene su base legítima en las expectativas de alto desempeño por parte de los que

ocupan las posiciones jerárquicas superiores por lo que se crean coaliciones que apoyen el orden jerárquico. Cuando alguien desafía ese orden, intentando tener más influencia que la que le corresponde por su nivel de desempeño, se puede dar un uso de la dominancia por parte del miembro de alto estatus. Este uso de la dominancia lo legitima el apoyo del grupo.

También puede darse el caso de un miembro de bajo estatus que desafíe el orden y que obtenga mayor estatus. Es más fácil que ello suceda si une el realizar esfuerzos para contribuir a la tarea y la orientación hacia el grupo, lo que implica el deseo de mantener el sistema cooperativo legítimo. El éxito depende de obtener el apoyo por parte de una coalición, creando nuevas expectativas de desempeño y dando señales motivacionales de apoyar el sistema cooperativo.

El modelo presta atención a la distinción entre conductas no verbales y verbales que pueden indicar sólo 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. Así hay ciertas conductas como el mirar al otro hostilmente y de arriba a abajo, el hablar fuerte o enfadado, el dar órdenes en lugar de pedir, o el negarse a una orden que, con frecuencia, se consideran como sólo de dominancia, y ello lleva a que se interpreten como orientadas a sí mismo. Otras claves, como la fluidez de palabra, la consistencia de argumentos, y la latencia breve de respuesta se pueden interpretar como claves de competencia y llevar a una reevaluación del que desafía y de su desempeño en la tarea del grupo.

También se tiene en cuenta la situación del grupo en el que se enmarca la conducta, y se considera que si se trata de un grupo en el que ya existen diferencias de estatus, se le exige más al que desafía el orden establecido (competencia más motivación grupal) que si se trata de un grupo recién formado en el que los miembros pueden tener estatus distintos en el exterior. En este segundo caso se supone que basta con uno de los dos requisitos de competencia o motivación grupal para conseguir estatus.

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.

3.1.4. *La investigación sobre estatus en grupos*

Buena parte de la investigación reciente sobre estatus en los grupos se enmarca en la TEE. Con frecuencia la investigación ha consistido en comprobar si el estatus (del que se informa a los participantes y que puede referirse a una característica de estatus difusa o específica) influye en determinados aspectos de la interacción en una tarea subsiguiente. Más específicamente se ha prestado atención al ejercicio de la influencia o la aceptación de la influencia ejercida por otros. Así, por ejemplo si se trata de ver cómo afecta la característica de estatus específica, como la competencia, al grado en que se acepta la influencia en una tarea de grupo. Se sigue el procedimiento siguiente: Se da una ejecución inicial en la tarea de forma individual. Esta tarea implica emitir juicios y se les da a los participantes un feed-back falso en cuanto al desempeño en esa tarea, estableciendo así una diferencia de estatus sobre la base de la competencia. Seguidamente se lleva a cabo una tarea en grupo, en la que de nuevo se tiene que emitir juicios similares a los anteriores. La medida de la variable dependiente es las veces que la persona cede ante el juicio del compañero en la tarea en función del estatus relativo de cada uno (Berger, Rosenholtz y Zelditch, 1980).

En otros estudios se medía como variable dependiente la influencia ejercida. En este caso también se daba una información inicial de la competencia relativa de los participantes, quienes después tenían que llevar a cabo una tarea conjunta que consistía en una serie de ensayos. En este caso los participantes debían contestar tan pronto tuvieran la respuesta correcta, de forma que el que primero contestase determinaba la respuesta conjunta. También en este caso se mostró que los considerados como de más alta competencia inicialmente ejercían más influencia (Ridgeway, Berger y Smith, 1985).

Un meta-análisis realizado por Driskell y Mullen (1990) trata de determinar en qué medida hay apoyo a una de las ideas centrales de la teoría de que el estatus afecta a las conductas, como la influencia o el desempeño en la tarea, a través de las expectativas de desempeño que se forman los participantes. Tomando como base estudios que tenían en cuenta características de estatus difusas (como educación, género, nivel educacional, etc.) o específicas se mostró que el estatus afecta a la conducta indirectamente a través de las expectativas, más que directamente. Así se vio que el estatus

es un predictor fuerte de las expectativas y un predictor moderado y significativo de la conducta. Las expectativas predicen la conducta, y aunque, al eliminar estadísticamente el efecto del estatus, se reduzca su impacto sobre la conducta, éste sigue siendo significativo. Sin embargo, cuando se elimina el efecto de las expectativas el estatus se convierte en un predictor trivial de la conducta.

En estudios posteriores (véase De Gilder y Wilke, 1990, 1994; Wilke, 1996) se han estudiado las condiciones que aumentan o reducen el efecto de las diferencias de estatus en conductas subsiguientes, como el ejercicio de la influencia. Así se ha mostrado que cuando se sugiere que la diferencia de estatus es inestable, ésta tiene menor impacto sobre la influencia que cuando se sugiere que es estable.

3.2. Normas de grupo

3.2.1. Definición de normas

Tal como indican Mackie y Smith (1998), el estudio de las normas en psicología social, si bien fue objeto de atención por autores que contribuyeron a la consolidación de la disciplina, no ha sido un objeto de atención preferente en épocas posteriores.

Las normas han sido consideradas, o bien como marco de referencia común que dan lugar a uniformidades de conducta y que es tanto más útil cuando se trata de una realidad ambigua (Sherif, 1936), o bien con un carácter de regulación de las actitudes y comportamientos, indicando cuáles son o no aceptables para el grupo. Así Homans las define como

«Idea que ocupa las mentes de los miembros del grupo, idea que puede expresarse en un juicio en el que especifique lo que los miembros del grupo o los demás deben de hacer, debieran de hacer o se espera que hagan» (Homans, 1977, p. 149).

Añade que para que constituya una norma la desviación respecto de ella debe ser objeto de sanción.

Paralelamente, Cialdini, Kallgreen y Reno (1991) proponen la distinción entre *normas descriptivas* y *normas prescriptivas*. Las *normas descrip-*

tivas son aquellas que corresponden a lo que los miembros del grupo hacen en una situación dada. La observación de lo que los miembros de grupo hacen es tanto más importante cuando la situación es nueva o ambigua. De acuerdo con el punto de vista de Cialdini (1993) cuando una conducta obtiene un apoyo social suficiente es fácil que se siga porque el heurístico de la «prueba social» ahorra el esfuerzo cognitivo de elegir qué conducta es la adecuada.

Las *normas prescriptivas* indican lo que los miembros de grupo aprueban o desaprobaban,

«Especifican lo que “debería hacerse” y son por tanto las normas morales del grupo. Las normas prescriptivas motivan la conducta a través de premios y castigos» (Cialdini y Trost, 1998, p. 157).

Las normas desde la perspectiva de la autocategorización (Turner, 1991; Terry y Hogg, 1996, p. 780) tienen que ver con el prototipo del grupo en el sentido antes descrito (el que maximiza las semejanzas intragrupalas y las diferencias intergrupales en un contexto de comparación determinado). Cuando la identidad social resulta saliente se lleva a cabo la construcción de una norma que es específica para el contexto. Las normas son así concebidas como propiedades del grupo que influyen a través del proceso de auto-categorización.

3.2.2. *Los estudios pioneros sobre normas*

La investigación de laboratorio sobre normas de grupo se inaugura con un estudio de Sherif (1936) sobre la emergencia de normas de grupo. Como es sabido (véase la descripción detallada en el capítulo 7) el estudio de Sherif se llevó a cabo en el contexto de la estimación del efecto autocinético (ilusión perceptiva consistente en el movimiento aparente de un punto de luz en la oscuridad) por parte de individuos y por parte de grupos. En estos estudios la mitad de los participantes iniciaban las estimaciones individualmente para luego hacerlas en grupo. La otra mitad lo hacía en el orden inverso. Se advierte que los individuos llegaban a establecer un estándar en las estimaciones que hacen del movimiento en los primeros ensayos y todas las demás estimaciones se hacían con respecto a esa norma que se mantenía constante y que era distinta a la de otros participantes. Una vez

en grupo tendían a converger en sus estimaciones, aunque no en el mismo grado que los que habían iniciado las estimaciones en grupo. Estos últimos daban estimaciones similares durante los ensayos en grupo y esos estándares se mantenían una vez que pasaban a la fase individual.

En un estudio posterior (Jacobs y Campbell, 1961), se trataba de mostrar el grado de persistencia de estos estándares de grupo. Eran grupos que realizaban una tarea semejante a la de Sherif, y en ellos sólo un participante era ingenuo y los restantes miembros eran cómplices del experimentador, que decían que habían percibido un movimiento mucho mayor al que habitualmente se percibe en esa situación. Tras algunos ensayos el participante ingenuo daba una estimación semejante a la del grupo. Se fueron substituyendo uno a uno a los cómplices hasta que sólo había sujetos ingenuos. El experimento continuó siendo substituidos uno a uno los participantes. La norma inicial de grupo llegó a desaparecer cuando el grupo estaba constituido por la sexta generación de sujetos ingenuos. La norma inicial había ido progresivamente cambiando hasta parecerse a la que los sujetos daban individualmente. Parece pues que, aunque se da la tendencia a conformarse a la norma, también los nuevos miembros ejercen alguna influencia.

Otro estudio clásico lo constituye el realizado por Newcomb (1943). En los años 30 y durante un periodo de cuatro años se llevó a cabo un estudio de campo en el que se mostraba el influjo de las normas de grupo, en este caso una institución universitaria en los Estados Unidos, sobre el cambio de actitudes de 250 estudiantes. Se realizó en el Bennington College, institución privada que se caracterizaba por su ideología progresista y de izquierda, que compartían los profesores de la facultad y las estudiantes de los últimos cursos. Dicha ideología incluía el apoyo a los impuestos progresivos, a los sindicatos, al derecho de huelga etc. Las estudiantes en gran mayoría procedían de familias afluentes económicamente y de un medio políticamente conservador. El estudio longitudinal de las actitudes se llevó a cabo a través de los años de universidad, de forma que cada año rellenaban diversas escalas de actitudes, por lo que se podía observar si las alumnas cambiaban y en qué medida. Se advierten los cambios de actitudes en la dirección progresista conforme las estudiantes avanzan en su carrera, dándose grandes diferencias en ese sentido entre las estudiantes de primer curso y las de cursos más avanzados. Se destaca la influencia de la norma

a través de conferir popularidad y estatus social. También se muestra cómo las estudiantes más avanzadas ejercían sanciones sobre las más jóvenes cuando no se acomodaban a la norma. Con todo, no todas las estudiantes experimentaron el cambio, sino que algunas, que se implicaban menos y eran menos populares mantenían un grupo de estudiantes que tenían ideas similares. Los cambios dependían de que la facultad se convirtiese o no en un grupo de referencia para las estudiantes, o que prefirieran mantener como grupo de referencia a su familia y a sus amigos anteriores. En el siguiente cuadro (Cuadro 3) se reflejan algunas de las descripciones y razones que las otras compañeras dieron acerca del comportamiento dos estudiantes del estudio: Q61 (líder estudiantil cuyas actitudes se habían hecho menos conservadoras) y Q81 (estudiante cuyas actitudes conservadoras apenas cambiaron entre el primero y el último año).

Cuadro 3. Las razones del cambio o persistencia de las actitudes a partir de las descripciones de sus compañeras. (Adaptado de Newcomb, 1970)

Q61: Ejemplo de cambio de actitudes	Q81: Ejemplo de persistencia de actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Influida por las autoridades de la facultad ➤ Absorbida en los asuntos públicos ➤ Influida por los códigos de la comunidad ➤ Influida por los entusiasmos colectivos ➤ Absorbida en los asuntos de la comunidad ➤ Entusiasta defensora de la universidad ➤ Ansiosa de obtener posiciones dentro de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se resiste a las autoridades de la facultad ➤ Absorbida en el trabajo universitario ➤ Crítica de las comisiones estudiantiles ➤ Crítica de la política educacional ➤ Crítica de la facultad

Esta investigación pionera de Newcomb sirvió para poner de relieve la importancia del ajuste a las normas de los grupos de referencia en la persistencia y el cambio de actitudes.

3.2.3. *Las funciones de las normas*

Brown (2000) propone que es posible distinguir entre funciones individuales y sociales de las normas de grupo:

La principal función individual consiste en la creación de un marco de referencia que ayude a la interpretación de la realidad. Esta función queda ilustrada en el estudio de Sherif antes citado.

En cuanto a las funciones sociales, éstas tendrían como objeto:

- La regulación y coordinación de la interacción y de las actividades de los miembros de grupo, de modo que éstas se lleven a cabo de una forma ordenada.
- La consecución de las metas de grupo.
- El mantenimiento de la identidad grupal. Como se verá más adelante, esta función adquiere particular importancia a la hora de considerar los efectos de la desviación de las normas, tanto en el propio grupo, como a través de la comparación de la desviación por parte de miembros del propio grupo o de exogrupos.

3.2.4. *El desarrollo de las normas*

Levine y Moreland (1998, p. 427) recogen las distintas teorías acerca del desarrollo de las normas, así como la investigación relevante que puede ordenarse en función del grado en que se considera que surgen en el interior del grupo, o que son dictadas desde fuera desde las instituciones en las que se insertan los grupos, tal como se presenta en el cuadro 4. También cabría establecer una distinción en cuanto a su grado de voluntariedad, es decir, si se crean a partir de las conductas espontáneamente iniciadas e imitadas en el grupo o, por el contrario, son impuestas por un líder o por la institución. En el primer caso el proceso de establecimiento de las normas podría ser que, conforme se da un patrón de conducta, se generan unas expectativas respecto a cómo se conducirá el grupo y a cómo debe conducirse el grupo.

Cuadro 4. El desarrollo de las normas de grupo

Origen	
I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guiones de los miembros acerca de cómo conducirse en una situación: el grado en que son compartidos determina la rapidez de su surgimiento ➤ Negociación entre los miembros para resolver los conflictos ➤ Patrones iniciales de conducta que cristalizan en normas ➤ Evolución: un individuo inicia una pauta que satisface una necesidad y llega a ser imitada por los restantes miembros ➤ Dictadas por el líder y seguidas por los miembros ➤ Autocategorización: construcción de la norma a partir de la información disponible compartida. Construcción del prototipo de grupo
E X T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Institución o líderes externos dictan las normas.

El desarrollo de las normas puede producirse en el interior del grupo a partir de los *guiones* que los miembros traen a los grupos acerca de cómo enfrentar distintas situaciones. Dan lugar a normas tanto más rápidamente cuando son compartidas entre sus miembros. También pueden ser fruto de una *negociación* entre los miembros, a menudo para hacer frente a los conflictos. También pueden surgir de los *patrones iniciales* de conducta que llegan a cristalizar en normas. Lo que se denomina normas «*evolutivas*» (Opp, 1982) que se basan en principios de la evolución, serían las que pone en marcha un individuo y que satisfacen una necesidad y son progresivamente imitadas. Cabe poner en relación este enfoque con el del carácter funcional que asocia las normas de grupo y las normas culturales con la supervivencia (Schaller y Latané, 1996; Pepitone, 1976; Sumner, 1906). Pueden ser *dictadas de forma explícita por el líder*, o puede derivar del *prototipo* del grupo, que en un contexto comparativo dado maximiza las semejanzas intragrupalas y las diferencias con el exogrupo de comparación, a

través del proceso de autocategorización por el que los miembros del grupo incorporan esas normas prototípicas.

3.2.5. Los efectos de la desviación respecto a opiniones y normas de grupo

Una de las cuestiones que más interés ha despertado en el dominio de los estudios de normas grupales se refiere a los efectos de la desviación de las normas, que se ha enfocado preferentemente desde una perspectiva funcional, es decir, considerando que las normas emergen en los grupos porque cumplen una función y los miembros deben adaptarse a ellas, por lo que la desviación de las normas se considera una interferencia. La investigación a la que se hará referencia engloba estudios que se refieren en general a los efectos de la desviación que rompe con la uniformidad del grupo. Como indica Levine en su amplia revisión de esta investigación (Levine, 1980) la base para el estudio de las reacciones ante desviación respecto a las opiniones o actitudes mayoritarias la proporcionan los trabajos de Festinger (1950) sobre presiones hacia la uniformidad en los grupos. Dichas presiones obedecen según Festinger a:

- 1) La necesidad de establecer la realidad social en aquellos casos en que no se puede contrastar una opinión con la realidad física y es necesario recurrir al consenso de grupo como forma de validarla.
- 2) La locomoción del grupo hacia sus metas. Cuanto más cohesivo sea el grupo y más relevante para el grupo sea la cuestión sobre la que se discrepa y cuanto mayor sea la discrepancia, tanto mayor será la presión por reducir la discrepancia y alcanzar la uniformidad, lo que se traduce en conductas comunicativas dirigidas a reducir las discrepancias. Esto se logra a través de acercar la posición del desviante a la del grupo, a través del proceso inverso, y en último término, mediante el rechazo al desviante que puede dar lugar a redefinir las fronteras del grupo o a la expulsión del desviante.

Buena parte del trabajo posterior ha ido encaminado a extender la aportación de Festinger: así por ejemplo, Cartwright y Zander (1968) añaden a las causas de las presiones hacia la uniformidad: el mantenimiento del grupo y su definición en relación con su entorno social, y Orcutt (1973,

véase Levine, 1980) distingue entre las reacciones a la desviación *inclusivas* y las de *exclusión* que dependen del grado en que se percibe que se puede persuadir al desviante.

En cuanto a la investigación en este dominio hay que destacar un trabajo clásico realizado por Schachter (1951) en el que los participantes tenían que formar parte de clubes que variaban en cuanto a su grado de atractivo para los participantes (Alto y Bajo) lo cual se suponía reflejaba su grado de cohesión; también se variaba el grado en que el tema de discusión era relevante para el propósito del grupo (Relevante/Irrelevante). Por último se variaba experimentalmente la forma de participación de tres cómplices del experimentador (el Modal o conformista que expresaba la opinión mayoritaria del grupo; el Desviante que mantenía una posición distinta a la del grupo y el Cambiante que iniciaba la discusión como desviante pero llegaba gradualmente a mostrar acuerdo con el grupo. Los grupos estaban constituidos por otros (5 a 7) participantes. Como medidas dependientes se utilizaban un cuestionario sociométrico, y el nombramiento de los miembros del grupo para puestos en comités que variaban en atractivo. También se medía la comunicación dirigida a cada uno de los cómplices de experimentador.

Se producía un mayor rechazo hacia el desviante que a los otros dos cómplices. El rechazo era mayor en los grupos cohesivos. En todas las condiciones, menos en la de baja cohesión y tema irrelevante, al desviante se le nombraba más veces para comités poco deseables y menos para los deseables. También se le rechazaba más en las condiciones de tema relevante, aunque ello se debía al hecho de que fuera más aceptado en la condición de baja cohesión y tema irrelevante.

En cuanto a la comunicación dirigida a los tres cómplices el desviante era el que más comunicaciones recibía, seguido por el cambiante, siendo el modal el que menos recibía. En cuanto al flujo de comunicación durante la sesión de grupo, en el caso del modal se mantiene igual, en el del cambiante, primero aumenta y luego decrece, y en el del desviante aumenta en toda la sesión. En una de las condiciones (alta cohesión y tema relevante) se produjo un descenso final respecto al desviante, sobre todo por parte de aquellos que lo rechazaban más. Aunque los resultados en conjunto presntan apoyo a las hipótesis, hay datos que no encajan, tal como indica Levine, como el que en la condición de baja cohesión y tema irrelevante se dé

la mayor comunicación hacia el desviante, dado que en esta condición se esperaría una menor presión hacia la uniformidad.

La investigación posterior se ha centrado en cuestiones tales como el efecto de la extremosidad de la posición del desviante. Los resultados de esta investigación sugieren que los desviantes más extremos suelen ser menos influyentes que los moderados (véase Levine, 1980). Pero también se observa que el efecto de la extremosidad depende del contenido de la posición tomada (por ejemplo, el que se trate de proponer medidas extremas bien de apoyo o de castigo a un delincuente, resulta menos influyente en este segundo caso). Otro de los aspectos estudiados es el grado de interferencia con las metas de grupo. Cuanto mayor sea esa interferencia y el desviante sea percibido como responsable de esa interferencia tanto menos agradable resulta al grupo (véase Levine, 1980).

Más recientemente se han estudiado los efectos de la desviación en función de la motivación que el grupo tiene por lograr el consenso que se describen en el cuadro 5.

Cuadro 5. Reacciones hacia la desviación en función de la motivación para lograr el consenso de grupo

Una serie de estudios experimentales relativamente recientes (Kruglanski y Webster, 1991) muestran que la motivación por lograr el consenso es uno de los determinantes de las reacciones a los que se desvían.

En un primer estudio se mostró que cuanto más próxima al límite de tiempo asignado al grupo para lograr el consenso era la intervención del miembro desviante más rechazo despertaba. Una serie de grupos de exploradores en Israel tenían como tarea el decidir sobre el lugar para un campo de vacaciones que debía situarse en un kibutz. A través de un estudio piloto se sabía que los participantes preferían un kibutz de gente joven, cercano a la frontera y en el que se desarrollarían actividades interesantes y de responsabilidad. La otra alternativa era un kibutz que reunía las características opuestas.

Los scouts se reunían en grupos en los que debían llegar al consenso en 20 minutos para decidir entre una u otra localización. En las condiciones de desviación un cómplice del experimentador defendía la localidad menos atractiva con una serie de argumentos proporcionados por el experimentador. En la

condición de conformismo un cómplice defendía la localidad preferida con argumentos dados por el experimentador. La segunda manipulación consistía en el momento en que el cómplice daba sus argumentos:

- 1) A los 5 minutos de iniciar la discusión (condición objetivamente temprana).
- 2) A los 15 minutos de iniciarse la discusión y cuando teóricamente les faltaban 5 para acabar, pero el experimentador les concedía otros 10 minutos (subjektivamente temprana).
- 3) A los 15 minutos de iniciarse la discusión y cuando les quedaban 5 para acabar (objetivamente tarde).

El experimentador resaltaba el tiempo que llevaban y el que les quedaba, una vez que el cómplice intervenía. La condición subjektivamente temprana fue incluida para controlar otros efectos (tiempo de discusión, o mero paso del tiempo) que pudieran diferenciar las condiciones 1 y 3 cuyo contraste era el que realmente interesaba. El diseño permitía comparar las evaluaciones de los otros integrantes del grupo incluido el cómplice (desviante o conformista) antes y después de la discusión. La evaluación del desviante fue significativamente más negativa sólo en la condición en la que daba su opinión 5 minutos antes del final (objetivamente tarde). Se mostró un mayor impacto del desviante en las opiniones en las condiciones 1 y 2 pero no en la 3. También en esta última los participantes estaban más seguros de su decisión.

En los otros estudios se trataba de ver si el que la decisión requiriese más o menos esfuerzo influía en la valoración del desviante. Los participantes eran estudiantes universitarios estadounidenses, y el tema de discusión en la que había que llegar al consenso era la introducción de controles antidopaje para los deportistas en la universidad. La opinión mayoritaria, establecida en un estudio piloto, era a favor del control. A continuación se describe el procedimiento básico de estos estudios. En los grupos de discusión había dos cómplices del experimentador: uno de ellos (desviante) defendía la postura en contra del control con una serie de argumentos; el otro (conformista) defendía la postura a favor con otra serie de argumentos. La segunda manipulación tenía que ver con el coste o esfuerzo en la toma de decisión a través de introducir o no un ruido ambiental (con ruido/sin ruido). Se partía del supuesto de que el ruido (en este caso una impresora ruidosa) hace más difícil el procesamiento de la información. Así se esperaba una peor evaluación del desviante y una mejor del conformista en la condición con ruido, en la que se producirá un aumento

de la motivación por lograr el consenso. Según se comprobó se daba una peor evaluación del miembro del grupo desviante en la condición con ruido y una tendencia a mejorar la evaluación del conformista en esa misma condición, pero sin que la diferencia llegara a ser significativa.

Este último resultado se atribuyó a la falta de saliencia de la intervención que defendía el punto de vista normativo, por lo que en otro experimento se le substituyó por un líder de opinión que facilitaba el consenso. En este estudio sí se produjo una mejora de la evaluación del líder de opinión en la condición con ruido. Así pues en la condición que supone más esfuerzo para lograr el consenso se valora más positivamente a quien contribuye a él.

Los resultados de estos estudios se han interpretado como una prueba de que en las condiciones en que aumenta la motivación por lograr el consenso se produce un mayor rechazo del que discrepa de la opinión del grupo. Ello se asocia a la necesidad de llegar a la clausura cognitiva colectiva que supone un equivalente, en el dominio de grupo, de la necesidad que se experimenta en el plano personal respecto a la conseguir la clausura cognitiva (Kruglanski, 1989, 1990a y 1990b). Esta necesidad consiste en que, en determinadas circunstancias, el individuo busca un conocimiento firme por la vía más rápida para clausurar una cuestión, en lugar de examinar más detenidamente otras hipótesis o la información estimular. En el plano de grupo supondría un modo de establecer la «realidad social» en el sentido de Festinger (1950), a lo que se ha aludido repetidamente en este capítulo.

En épocas más recientes se ha puesto en cuestión la perspectiva funcional de la desviación. Como indica Levine (1980) buena parte de las contribuciones parecen compartir el supuesto de que se busca el consenso en el grupo, se intenta lograr cuando no se produce y se da una respuesta negativa frente al desviante. Esta suposición compartida ha sido cuestionada por la crítica de Moscovici (1976) al modelo funcional de la influencia. Según este autor dicho modelo se caracteriza por una visión asimétrica y unilateral de la influencia, que se ve desde la perspectiva de la conformidad. Frente a ello propone el modelo genético que hace hincapié en el efecto innovador de la influencia minoritaria de cara al cambio social como proceso opuesto al de la conformidad (véase capítulo 7

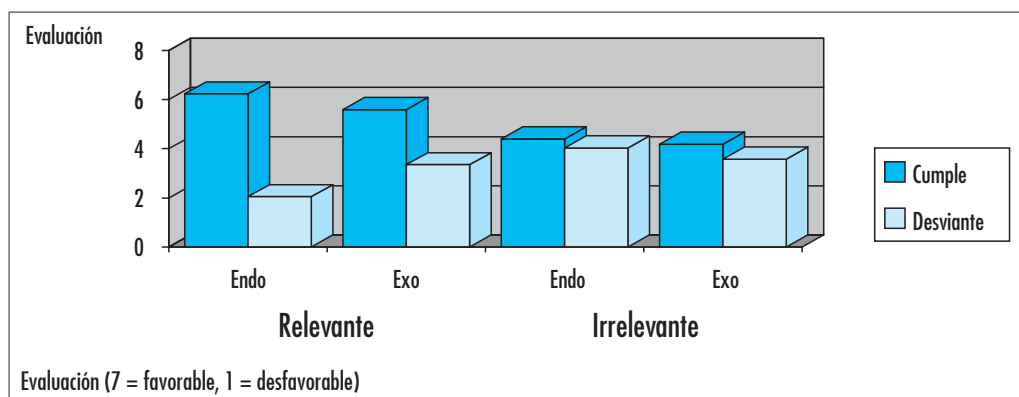
para una consideración detallada de esta cuestión). Por otra parte, el trabajo sobre las denominadas «normas perversas» (Fernández Dols, 1993) pone en cuestión la posición funcionalista. Desde esta perspectiva se trata del fenómeno del incumplimiento sistemático de normas lo que tiene consecuencias negativas para el grupo en su conjunto. Estas normas se definen por su carácter explícito y por no poderse cumplir. Entre los efectos negativos que generan hay que destacar la desmoralización y la corrupción.

3.2.6. La comparación de los efectos de la desviación entre miembros del grupo propio y del exogrupo: El Efecto Oveja Negra

El denominado efecto oveja negra (EON) estudiado por Marques y colaboradores (véase Marques y Páez, 1994; Marques, Abrams, Páez y Hogg, 2001) parte de la observación de que se puede producir simultáneamente favoritismo (valoración más positiva) de los miembros del propio grupo que muestran características deseables o cumplen las normas del grupo y la denigración de los miembros del propio grupo que muestran características indeseables o incumplen normas, en comparación a las correspondientes valoraciones de los miembros del exogrupo deseables o indeseables.

Se parte del supuesto de que la denigración de los miembros del grupo propio es una estrategia para eliminar a aquellos miembros que pueden contribuir negativamente a la identidad social. Una serie de estudios puso de manifiesto la existencia de este efecto. En el primero de ellos (Marques, Yzerbyt y Leyens, 1988, experimento 1, véase Marques y Páez, 1994) los participantes distribuidos en seis condiciones experimentales tenían que evaluar a una persona-estímulo en una serie de rasgos valorativos. La persona estímulo variaba según perteneciera al grupo propio (estudiantes belgas) o al exogrupo (estudiantes norteafricanos) y que se presentase sin calificar o como simpático o antipático: se trataba pues de un diseño de 2 (endogrupo/exogrupo) por 3 (no calificado/attractivo/no atractivo). En cuanto a la favorabilidad de los juicios respecto a las distintas personas estímulo, se obtuvo una mejor valoración del endogrupo que del exogrupo, cuando se la calificaba de persona simpática, pero una peor valoración del endogrupo cuando se la calificaba de antipática. Este estudio se

consideró como un apoyo inicial al Efecto Oveja Negra. Investigaciones posteriores dieron apoyo adicional. Entre ellas cabe citar el estudio realizado entre estudiantes de una escuela militar (véase Marques, 1990) quienes inicialmente seleccionaron normas de conducta que les parecían relevantes o irrelevantes, y debían de juzgar a dos estudiantes hipotéticos que de forma consistente seguían las normas seleccionadas previamente o se oponían a ellas. Los estudiantes-estímulo, a su vez pertenecían a la misma escuela militar que los participantes (endogrupo) o a otra escuela (exogrupo). La predicción era que se daría una mayor diferencia a la hora de valorar a los cumplidores y a los desviantes del propio grupo que a los del exogrupo, cuando se tratase de las normas relevantes. El diseño era por tanto: de 2 (endogrupo/exogrupo) X 2 (normas relevantes/normas irrelevantes) X 2 (cumplimiento/incumplimiento). Los resultados se presentan en la figura 3.



Adaptado de Marques y Páez 1994.

Figura 3. Evaluaciones medias de los miembros del Endogrupo y del Exogrupo en función del cumplimiento y de la relevancia de las normas.

Tal como se observa en la gráfica, mientras que en el caso de las normas irrelevantes se da un sesgo a favor del propio grupo (tanto en el caso del desviante como del cumplidor), en el caso de las normas relevantes se da el efecto oveja negra. Los resultados muestran pues, que los miembros que cumplen o se oponen a las normas relevantes del grupo obtienen respectivamente mayor aprobación y mayor rechazo que los miembros equivalentes del exogrupo.

La Teoría de la Dinámica de Grupo Subjetiva, desarrollada a partir de esta investigación, propone que los miembros desviantes son rechazados al poner en peligro el consenso normativo del grupo. Desde este modelo se defiende que el diferenciar entre los miembros de grupo que cumplen las normas y los que se desvían de ellas permite mantener la validez subjetiva, de la idea de que el grupo se diferencia positivamente de otros grupos. Se trata pues de conciliar el hecho de saber que hay miembros que exhiben conductas indeseables con poder seguir teniendo una imagen favorable del propio grupo.

Una investigación reciente resulta de interés aquí pues vincula dos aspectos tratados en este capítulo: estatus y cumplimiento o desviación de la norma. En el trabajo se pone además en relación la dinámica de grupo subjetiva y el modelo de la socialización grupal de Moreland y Levine (véase capítulo 5 de este texto) para mostrar que, cuanto más consolidado sea el estatus del miembro de grupo, tanto mejor se valora su conducta normativa y peor la conducta desviada (Pinto, Marques, Levine y Abrams, 2010). Así universitarios portugueses juzgaban conductas normativas y desviantes de miembros del propio grupo, el curso universitario de los participantes, o del exogrupo, otro curso, pero al mismo tiempo se tenía en cuenta el estatus de los miembros cuyas conductas se juzgaban nuevos miembros, o miembros de pleno derecho. Tal como se esperaba, el *efecto oveja negra* —sobreevaluación del miembro normativo del propio grupo y desvalorización del miembro desviante del propio grupo en comparación con el del exogrupo— sólo se daba con respecto a los miembros consolidados del grupo, pero no con respecto a los recién llegados. Los investigadores interpretan los resultados como que indican la importancia de la representatividad del miembro de grupo que cumple o incumple la norma. Cuanto más representativo del grupo sea el miembro más impacto tendrá su comportamiento sobre la identidad grupal, por ello las evaluaciones serán más extremas. En un segundo estudio, con estudiantes de secundaria, se añadió un tercer tipo de miembros de grupo, los miembros marginales, definidos como miembros que tras haber sido de pleno derecho dejó de interesarles la pertenencia al grupo. Se comprobó de nuevo que el efecto oveja negra se daba sólo en relación a los miembros de pleno derecho. Un último estudio trató de determinar las estrategias a usar con los distintos miembros del propio grupo que se

desvían de la norma. Según se observó con los nuevos miembros se empleaba una estrategia de socialización, a través de persuadirles, mientras que en el caso de los miembros de pleno derecho se prefería una estrategia de castigo.

Un caso algo especial lo constituyen las críticas al propio grupo por parte de un miembro de éste, lo que no se considera como una conducta desviada, o una amenaza para el propio grupo. La investigación sobre el efecto de *sensibilidad intergrupala* (Hornsey, Oppes y Svenson, 2002) indica que se aceptan mejor las críticas de un miembro del propio grupo que de uno del exogrupo, y que este efecto tiene que ver con el hecho de que las críticas del miembro del propio grupo se perciben como más constructivas y legítimas. No obstante trabajos más recientes, como el llevado a cabo en Indonesia con estudiantes musulmanes (Ariyanto, Hornsey y Gallois, 2010) muestran que cuando se da un contexto de conflicto intergrupala (en este estudio entre musulmanes y cristianos) se hace más negativa la evaluación del miembro del propio grupo (musulmán) que hace la crítica, y de sus críticas al grupo, hasta el punto que desaparecen las diferencias con respecto a la evaluación del miembro del exogrupo (cristiano) que también critica. Análisis adicionales indicaron que se producía un empeoramiento de la percepción del crítico del propio grupo en la condición en la que se destacaba el conflicto intergrupala.

3.3. Los roles de grupo y su diferenciación desde la perspectiva funcionalista

3.3.1. La definición de rol de grupo y su medida

El estudio de los roles en los grupos muestra el influjo de la tradición funcionalista. Tal como indica Hare (1994, p. 435) Parsons y Bales (1953) parten de los problemas funcionales a los que se enfrentan las sociedades y los grupos, lo que dan lugar a una serie de dimensiones básicas: logro de metas, expresivas, adaptativas e integrativas. Es posible trasladar estas dimensiones a la descripción de los roles, lo que se advierte en la diferenciación básica entre roles de tarea y socioemocionales a través de la combinación de las dimensiones. La influencia de esta tradición se advierte tanto en la definición como en la diferenciación de los roles.

Cuando se trata de definir los roles en los grupos se pone de manifiesto la estrecha vinculación de este concepto con el de estatus o posición, tal como aparece cuando se aborda su definición en sentido amplio y no sólo referida a los grupos. Aunque con algunos matices señalados por distintos autores puede hablarse de estatus como una posición en el grupo y del rol como el comportamiento de la persona que ocupa esa posición, la cual implica una serie de derechos y deberes

Así lo indica Linton:

«Al individuo se le asigna un estatus y lo ocupa en relación con otros estatus. Cuando hace efectivos los derechos y deberes que constituyen el estatus, está desempeñando un rol» (Linton, 1936, p. 113).

Esa visión es recogida por Newcomb, quien habla de la posición como el elemento básico de los grupos organizados, e indica que el rol se refiere a la conducta propia de los que ocupan esa posición y que supone una contribución a la marcha del grupo hacia sus metas y el desempeño de una función. (Newcomb, 1950)

Por su parte Hare (1994) señala que

«la definición básica de rol es que está asociado a una posición en un grupo (estatus) y a los derechos y deberes hacia uno o más miembros» (p. 434).

Los roles pueden tener un carácter *formal* lo que implica una definición clara y precisa de la función que debe desempeñar un miembro del grupo y son críticos para la organización eficaz del grupo (Bray, 1998). Este tipo de roles son los asignados formalmente a los miembros de un equipo de producción, de un equipo deportivo o de un grupo musical. Pero también pueden tener un carácter *informal*, es decir, roles que no se asignan específicamente y que surgen y se van definiendo a través de la interacción, así el rol de líder no oficial o del que dirige las actividades sociales del grupo (Mabry y Barnes, 1980).

En cuanto a la medida de los roles Levine y Moreland (1998) enumeran diversas formas de que pueden resumirse del modo siguiente:

- La observación del grupo para detectar los patrones de conducta que despliegan los ocupantes de ciertas posiciones.

- El empleo de instrumentos de observación sistemáticos que incluyan categorías o dimensiones (por ejemplo El Análisis del Proceso de Interacción de Bales, 1950 o el SYMLOG, Bales y Cohen, 1979). Esto permite establecer comparaciones entre diversos grupos y el estudio sistemático del proceso de diferenciación de roles.
- A través de las descripciones que hacen los miembros del grupo acerca del papel propio o del de otros miembros del grupo.

3.3.2. *La diferenciación de roles*

La diferenciación de los roles en los grupos se define como división de las tareas entre los miembros o por la distintividad de las funciones desempeñadas (Scott y Scott, 1981). Cabe preguntarse, tal como lo hace Brown (2000, pp. 69-72) a qué obedece la diferenciación de los roles. Las respuestas que da a esa cuestión son las siguientes:

En primer lugar, la división de la tarea permite el logro de las metas. No obstante la diferenciación extrema de funciones y mantenida de forma inflexible puede resultar disfuncional, como lo prueba el análisis de un accidente de aviación civil en el que se muestra que la rígida diferenciación de roles de la tripulación impidió observar, comunicar y valorar información relevante (Gersick y Hackman, 1990, véase Brown 2000). De la misma forma los equipos interdisciplinarios, cuyo objetivo es el de coordinar distintos roles dentro de una organización, a menudo mantienen la diferenciación dentro del equipo en función de la especialización profesional (Berteotti y Seibold, 1994, véase Brown, 2000).

En segundo lugar, la diferenciación de roles sirve para ordenar el funcionamiento del grupo y hacerlo predecible, al fijar una serie de expectativas acerca del comportamiento propio y ajeno, tiene, por tanto, un efecto paralelo al de las normas de grupo.

En tercer lugar, sirve para la autodefinición de los miembros dentro del grupo.

Cabe añadir por último, que incluso los miembros desviantes pueden cumplir una importante función, pues a través de la reacción que provocan —retórica de denigrarlos y excluirlos— sirven para definir lo que es y no es

el grupo (Hogg y Vaughan, 2010). Por otra parte, también de acuerdo con estos autores pueden convertirse en críticos de las normas grupales y dar pie al cambio social.

La diferenciación de roles puede ser fruto de la asignación formal o resultado de la interacción. Tal como se indicó anteriormente, los estudios sobre diferenciación de roles se insertan dentro de la tradición funcionalista en psicología social (Parsons y Bales, 1953; Bales, 1950). Bales propone que, al realizar una tarea de grupo, se dan conductas instrumentales dirigidas a la realización de la tarea y conductas socioemocionales o expresivas. El empleo del método de observación sistemática (MOB) (véase capítulo 2) que, según se vio, incluye seis categorías de conductas dirigidas a la tarea y seis socioemocionales, positivas y negativas permitió, a Bales y Slater (1955) mostrar que se producía una diferenciación en dos tipos de roles: El *líder de tarea*, que corresponde a la persona más activa, la persona, que contribuye con las mejores ideas y guía al grupo en la discusión y el *líder socioemocional*, persona que cae mejor, que reduce las tensiones entre los miembros y se ocupa del mantenimiento del grupo. Estos dos tipos se caracterizaban por una mayor frecuencia de las conductas en las correspondientes categorías de tarea o socioemocional.

Entre los trabajos más recientes que se ocupan de la diferenciación de roles, Scott y Scott (1981) enfocan las propiedades estructurales de los grupos primarios y muestran que existe una relación entre la diferenciación de roles y estatus en tales grupos, al mismo tiempo se muestra que en el conjunto de los grupos se da una relación entre diferenciación de roles y solidaridad, no obstante en las familias, que es un tipo de grupo primario con alta diferenciación de roles, se da una relación negativa entre ambas.

Un estudio relativamente reciente (Mudrack y Farrell, 1995) ha estudiado la diferenciación de roles tomando como base una tipología clásica de roles funcionales desarrollada por Benne y Sheats (1948), que ha sido empleada con frecuencia pero no validada anteriormente, siendo uno de los objetivos del estudio su contrastación empírica. De acuerdo con Benne y Sheats se pueden distinguir los siguientes tipos de roles:

- Roles de Tarea (12) que sirven para coordinar y facilitar las actividades de solución de problemas en grupo.

- Roles de Construcción y Mantenimiento del grupo (7) para apoyar y regular las actitudes orientadas al grupo.
- Roles Individuales (7) roles potencialmente disfuncionales que no se dirigen ni a la tarea ni al mantenimiento del grupo.

El estudio, además de poner a prueba la tipología de Benne y Sheats, trataba de comprobar en qué medida se relacionaba el desempeñar ciertos tipos de roles con la valoración que los otros hacían de la contribución al grupo, y con la percepción que se tenía de la cohesión de grupo.

El estudio se llevó a cabo con estudiantes de un curso sobre conducta organizacional que debían realizar en pequeños grupos, con un total de 68 grupos, la tarea de seleccionar un tema relevante de conducta organizacional y hacer una presentación en clase acerca del tema, dicha presentación tenía repercusión en la calificación. A los integrantes de cada grupo se les presentó una lista de 20 roles, seleccionados previamente a partir de la tipología de Benne y Sheats, habiendo eliminado los redundantes o inapropiados. Los participantes tenían que indicar qué miembro o miembros del grupo habían desempeñado el rol en cuestión (el número de veces que una persona era citada se dividía por el número de evaluadores, de forma que la puntuación en el rol podía variar de 0 a 1 para cada miembro).

También tenían que valorar la contribución al grupo de cada participante distribuyendo 100 puntos entre sus compañeros. Por último evaluaban la cohesión de grupo. Los resultados de un análisis factorial mostraron que se daba una solución factorial de tres factores que explicaba el 42% de la varianza y que coincidían en buena parte con los tres tipos de roles propuestos por Benne y Sheats aunque había algunas discrepancias tal como se indica en el cuadro 6.

El primer factor obtenido, que explica el 20.1% de varianza, está constituido por el *conjunto de tarea* que también incluye la percepción de que los que desempeñan esos roles no son seguidores. El segundo factor está definido por el conjunto de *roles individuales* que explica un 14% de varianza. Hay que señalar que el rol dominante también tiene un peso relativo en el factor de tarea. Análisis adicionales indicaron que este factor se relaciona con el sexo, indicando que los hombres tenían más tendencia a adoptar estos roles que las mujeres. El tercer factor que corresponde a los *roles de*

mantenimiento contribuye a explicar un 8% adicional de la varianza. Se advierte que a este conjunto se añade el de buscador de información que originalmente se situaba entre los roles de tarea. Por otra parte, el rol de seguidor tiene un peso relativo en este factor pero se asocia más al primero, como lo opuesto a un rol de tarea. Este resultado indica que no se consideraba importante su contribución a la construcción y al mantenimiento del grupo. Los resultados de este factor sugieren que es precisa una revisión de esta categoría pues se dan pesos factoriales bajos y fiabilidad baja.

Cuadro 6. La tipología de Benne y Sheats y los resultados de Mudrak y Farrell, 1995

Tipos de roles según Benne y Sheats	Agrupación de Roles según el análisis factorial de Mudrak y Farell
<p style="text-align: center;">Roles de Tarea</p> <input type="checkbox"/> Coordinador <input type="checkbox"/> Elaborador <input type="checkbox"/> Activador <input type="checkbox"/> Orientador <input type="checkbox"/> Evaluador <input type="checkbox"/> Da Información <input type="checkbox"/> Pide Información <input type="checkbox"/> Iniciador <input type="checkbox"/> Técnico de Procedimiento	<p style="text-align: center;">Roles de Tarea 20% Varianza</p> <input type="checkbox"/> Iniciador (.82) <input type="checkbox"/> Orientador (.68) <input type="checkbox"/> Activador (.62) <input type="checkbox"/> Da Información (.46) <input type="checkbox"/> Evaluador (.45) <input type="checkbox"/> <i>Seguidor</i> (-.63)
<p style="text-align: center;">Roles de Mantenimiento</p> <input type="checkbox"/> Busca el Compromiso <input type="checkbox"/> Anima <input type="checkbox"/> Seguidor <input type="checkbox"/> Armonizador <input type="checkbox"/> Observa <input type="checkbox"/> Guardameta	<p style="text-align: center;">Roles de Mantenimiento 8% Varianza</p> <input type="checkbox"/> Armonizador (.63) <input type="checkbox"/> Busca Compromiso (.61) <input type="checkbox"/> Anima (.60) <input type="checkbox"/> Observa (.48) <input type="checkbox"/> <i>Pide Información</i> (.48)
<p style="text-align: center;">Roles Individuales</p> <input type="checkbox"/> Agresor <input type="checkbox"/> Bloqueador <input type="checkbox"/> Buscador de Reconocimiento <input type="checkbox"/> Dominante <input type="checkbox"/> Evasor	<p style="text-align: center;">Roles Individuales 14% de la Varianza</p> <input type="checkbox"/> Agresor (.78) <input type="checkbox"/> Buscador de Reconocimiento (.71) <input type="checkbox"/> Bloqueador (.70) <input type="checkbox"/> Dominante (.64)

Entre paréntesis peso factorial. En *cursiva* aquellas características que corresponden a otra categoría en la tipología de Benne y Sheats.

En los análisis correlacionales posteriores se advierte una relación entre roles de tarea y de mantenimiento, que los roles de mantenimiento positivos se relacionan negativamente con los individuales negativos, y que los roles de tarea son independientes de los individuales una vez que se suprime el rol de dominante. Por último conviene indicar que las personas que juegan un papel en la tarea también son percibidas como dominantes.

Seguidamente se llevó a cabo un análisis de vías que indicó que se consideraba que las personas que más habían contribuido al grupo eran las que desempeñaban roles de tarea. Por otra parte, los miembros que habían desempeñado roles de tarea o de mantenimiento percibían al grupo como cohesivo y lo contrario sucedía por parte de los que adoptaban roles individuales. Una interpretación que dan los autores sobre el conjunto de los datos relativos a los roles de mantenimiento es que su escasa relevancia en estos grupos puede deberse a la gran presión de la tarea.

Antes de concluir la consideración de diferenciación de los roles hay que señalar que, aunque en general los trabajos han ido dirigidos a mostrar que se adoptan roles diferenciados a través de una relativa estabilidad, algunos autores (Hare, 2003, Moreland y Levine, 1982, 1984) aluden a la transitoriedad de los roles. Así en el modelo de socialización de grupo (véase capítulo 5) Morleand y Levine van señalando los cambios en los roles genéricos de grupo (futuro miembro, nuevo miembro, miembro de pleno derecho, miembro marginal y ex miembro) que se van dando en paralelo a las fases de socialización grupal.

Por último, resulta preciso destacar que muchos de los intentos de mostrar la diferenciación de roles en los grupos han dado lugar a roles muy generales. Por otra parte, el hecho de que en tipologías más específicas se conciba la existencia de roles individuales, como sucedía en la tipología de Benne y Sheats, indica que a diferencia de otros aspectos estructurales, como la jerarquía de estatus o las normas, para los cuales el acuerdo entre los miembros es un elemento básico, el consenso no parece ser decisivo en cuanto a la definición de los roles en un grupo.

4. RESUMEN

En primer lugar se aborda la composición de grupo, enfocando sus efectos, teniendo en cuenta la investigación relativa al tamaño de grupo y

las consecuencias del exceso o insuficiencia de miembros de grupo, y la referida a los efectos de la heterogeneidad en los grupos y a los modos en que se combinan las características individuales para dar lugar a características de grupo, considerando el modelo de Moreland y colaboradores desde el que se enfrentan los efectos de la composición grupal de una forma integradora.

El estudio de la estructura de grupo se analiza a partir de las características de diferenciación y de estabilización de patrones para tratar más específicamente de la jerarquización de estatus en el grupo, señalando las principales explicaciones a partir de la teoría de los estados de expectativas y de la dominancia. Se aborda el estudio de las normas, tanto desde el ángulo descriptivo como prescriptivo, enfocando las investigaciones clásicas y más recientes que se han ocupado de los efectos de la desviación de las normas, tanto desde la perspectiva intragrupal como desde la que tiene en cuenta la comparación entre la desviación de la norma de miembros del propio grupo o del exogrupo y se centra en el denominado «efecto oveja negra». También se trata de en qué circunstancias se aceptan mejor las críticas hacia el grupo por parte de otros miembros que por parte de miembros de exogrupos. Por último, se aborda el tratamiento de la diferenciación de roles desde la perspectiva funcional.

GLOSARIO

Efecto Oveja Negra (EON): Se trata de un efecto que indica que, si bien una conducta positiva o normativa de un miembro del propio grupo se valora más favorablemente, lo contrario ocurre con una conducta desviante o negativa que se juzga de forma más desfavorable cuando la muestra un miembro del propio grupo que si lo hace uno del exogrupo.

Estructura de grupo: Conjunto de patrones de relación estables entre los diversos elementos del grupo (estatus, roles y normas).

Rol de grupo: Se define desde la perspectiva funcional como el conjunto de derechos y deberes asociados a una posición en un grupo.

Jerarquía de estatus: Ordenación de las posiciones en el grupo en función de una dimensión valorada que es reconocida por los integrantes del grupo.

Normas de grupo: Ideas compartidas acerca de lo que los miembros de grupo deben hacer o se espera que hagan en una determinada situación.

Normas perversas: Se trata de normas explícitas pero incumplibles o muy difíciles de cumplir y de hacer cumplir y cuyo incumplimiento acarrea consecuencias negativas para el grupo en su conjunto, como la desmoralización y la corrupción.

Características de estatus específicas: Según la teoría de estados de expectativas son claves acerca de la competencia de un miembro para realizar una tarea concreta (por ejemplo el desempeño anterior en una tarea semejante).

Características de estatus difusas: Según la teoría de estados de expectativas son las claves del estatus social de un miembro en la sociedad (como profesión, nivel educativo, género, o grupo étnico), a partir de las cuales se hacen inferencias acerca de cuál va a ser el desempeño en la tarea del grupo.

Sensibilidad Intergrupal: Consiste en que los integrantes de un grupo se muestran menos a la defensiva ante las críticas de otro miembro del grupo que ante las mismas críticas de un miembro del exogrupo. Así se devalúa menos al miembro del propio grupo que al miembro del exogrupo que realizan exactamente la misma crítica hacia el grupo. Se supone que la crítica del primero es por el bien del grupo mientras que la del segundo despierta más sospechas en cuanto a sus motivos.

Teoría de la Dinámica de Grupo Subjetiva: Se desarrolla a partir de la investigación *sobre el (EON)* propone que los miembros del propio grupo que se desvían de la norma son rechazados más que los miembros de un exogrupo que se desvía de la norma, porque los primeros ponen en peligro el consenso normativo del grupo. Desde este modelo se defiende que el diferenciar entre los miembros de grupo que cumplen las normas y los que se desvían de ellas permite mantener la validez subjetiva de la idea de que el grupo se diferencia positivamente de otros grupos.

LECTURAS RECOMENDADAS

BLANCO Y FERNÁNDEZ RÍOS (1985). Estructura grupal: estatus y roles. En C. Huici (Dir.), *Estructura y Procesos de grupo* (Vol. I). Madrid: UNED.

Contiene una revisión amplia de los trabajos clásicos sobre estructura de grupo.

CARTWRIGHT, D. y ZANDER, A. (1970). Las propiedades estructurales de los grupos: una introducción. D. Cartwright y A. Zander (Eds.), *Dinámica de Grupos: investigación y teoría*. México: Trillas.

Una introducción a la investigación inicial sobre propiedades estructurales de los grupos en la que se abordan cuestiones generales de carácter conceptual, orígenes y efectos de la estructura grupal.

FERNÁNDEZ DOLS, J. M. (1993). Norma perversa: hipótesis teóricas. *Psicothema*, 5, Suplemento, 91-101.

Artículo en el que se hace una presentación del concepto de norma perversa que ha dado pie a una investigación original sobre la desviación sistemática de las normas.

MARQUÉS, J. y PÁEZ, D. (1996). Identidad social y diferenciación intergrupal: el efecto «oveja negra» como una función y antecedente del control social subjetivo. En J. F. Morales, D. Páez, J. C. Deschamps y S. Worchel (Coord.). *Identidad Social*. Valencia Promolibro.

Se describe la investigación sobre el efecto oveja negra. Se pone en relación con la teoría de la auto-categorización y se exponen las bases de la teoría de la dinámica de grupo subjetiva

<http://www.belbin.com/>

Página comercial que proporciona la información sobre el modelo de los roles de equipo de Belbin y su utilización.

<http://www.community4me.com/norms.html>

En este enlace se describe un ejercicio para detectar normas de grupo.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Seleccione la respuesta correcta a cada una de las siguientes preguntas:

1. El modelo mixto sobre la creación de estatus en grupos
 - a) Considera la dominancia como competición diádica.
 - b) Considera la jerarquía de estatus basada en la dominancia como más estable que la basada en la capacidad para la tarea.
 - c) Propone que el éxito de los intentos de dominancia depende de la orientación grupal de dichos intentos.
2. Según el modelo general de los efectos de la composición de grupo la saliencia de las características individuales de los miembros.
 - a) No tiene efectos sobre la composición grupal.
 - b) Depende de la facilidad de evaluación.
 - c) Es mayor en rasgos de personalidad que demográficos.
3. En la definición de las propiedades estructurales de los grupos Scott y Scott señalan que:
 - a) Se refieren a características inestables del sistema.
 - b) El sistema está constituido por elementos irremplazables.
 - c) Definen una relación entre elementos.
4. En el estudio llevado a cabo por Mudrack y Farell sobre el sistema de roles grupales de Benne y Sheats se muestra a través del análisis factorial que:
 - a) El factor que más varianza explica es el que agrupa a los roles de *mantenimiento*.
 - b) Se da una coincidencia general con la clasificación propuesta por Benne y Sheats.
 - c) Que el rol de *dominante* no se relaciona con los roles de tarea.
5. De acuerdo con la Teoría de Estados de Expectativas
 - a) La jerarquía de estatus genera expectativas.
 - b) Las expectativas de estatus son compartidas y no se modifican con informaciones adicionales.
 - c) Las expectativas de desempeño influyen sobre la interacción grupal.

RESPUESTAS CORRECTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. c
Según este modelo los intentos de dominancia recibirán apoyo del grupo, no cuando se percibe que están motivados por el interés propio del que lleva a cabo el intento, sino cuando se percibe que están motivados por el interés del grupo. No se considera la dominancia como algo diádico, sino como algo que sucede en el contexto grupal que permite apoyar o no según los méritos de los que compiten. Por otra parte, se considera que los sistemas de estatus basados en la capacidad para la tarea son más estables que los basados en la dominancia.
2. b
En este modelo se propone que el grado en que destaca o resulta «saliente» una característica individual depende de la facilidad con que se evalúe, así la edad o el género tiene más efectos sobre la composición que otras características psicológicas. La saliencia tiene efectos sobre la composición grupal (a y c incorrectas).
3. c
Según estos autores la estructura de grupo es un sistema que posee un carácter relacional entre elementos, que es duradero y cuyos elementos son reemplazables (a y b incorrectas).
4. b
El análisis factorial de los datos obtenidos en la investigación de Mudrack y Farell muestran una solución factorial que coincide en líneas generales, aunque con algunas discrepancias, con los tipos de roles propuestos por Benne y Sheats. El factor que más varianza explica es el factor roles de tarea (a incorrecta) y el rol dominante, que en el sistema de Benne y Sheats era considerado individual aquí también se asigna a las personas que juegan roles de tarea (c incorrecta).

5. c

El proceso básico para la creación del estatus de grupo según la TEE supone que las expectativas de desempeño influyen sobre la interacción a través de la desigualdad en ésta. Desde esta teoría se propone que, aunque las expectativas son compartidas y estables, se modifican con informaciones de estatus adicionales que pueden dar lugar a discrepancias, (b incorrecta). La formulación general del proceso va en la dirección opuesta a la que se plantea en la alternativa (a).

CAPÍTULO 4 EL LIDERAZGO

Fernando Molero

ESQUEMA

Objetivos

1. Introducción
2. Perspectivas en el estudio del liderazgo
 - 2.1. Enfoques centrados en el líder
 - 2.1.1. El enfoque del rasgo
 - 2.1.2. El enfoque de los estilos de liderazgo
 - 2.2. Enfoques centrados en la interacción entre el liderazgo y las variables situacionales: modelos de la contingencia
 - 2.3. Enfoques centrados en los seguidores: teorías implícitas de liderazgo
 - 2.4. El liderazgo como proceso de influencia: la teoría del crédito idiosincrático
 - 2.5. El liderazgo como proceso grupal
3. Otros desarrollos en el estudio del liderazgo
 - 3.1. El liderazgo transformacional y carismático
 - 3.1.1. El liderazgo transformacional (B.M. Bass, 1985)
 - 3.2. Liderazgo y género
 - 3.3. Los aspectos éticos del liderazgo
4. Consideraciones finales
5. Resumen

Glosario

Lecturas recomendadas

Ejercicios de autoevaluación

Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación

OBJETIVOS

El objetivo general de este capítulo es proporcionar al lector una visión amplia y actualizada del fenómeno del liderazgo desde una perspectiva psicosocial. Este objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos.

- Conocer y comprender la definición de liderazgo y las principales perspectivas a la hora de abordarlo.
- Conocer y aplicar en la vida real las características de los enfoques centrados en el líder, los seguidores, el proceso de influencia y el contexto grupal.
- Conocer las aplicaciones de algunos desarrollos recientes en el estudio del liderazgo entre los que cabe mencionar el liderazgo transformacional, los estudios sobre liderazgo y género y los aspectos éticos del liderazgo.
- Aplicar los principios del liderazgo estudiados a grupos en distintos contextos.
- Incorporar en la práctica los principios propios del liderazgo ético.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un fenómeno que se produce en todos los grupos humanos y que lleva interesando a pensadores y literatos de todas las culturas desde hace cientos de años (Bass & Bass, 2008, pp. 3 y 4). Como señala Hollander (1985, p. 485) dondequiera que un grupo de personas se involucra en la realización de una actividad conjunta, surge una estructura de liderazgo. En consecuencia, todos experimentamos de forma habitual

los efectos del liderazgo y es bastante probable que en alguna ocasión hayamos desempeñado también este papel. Por ser un fenómeno tan cercano no es extraño que tanto los medios de comunicación como las personas en general se sientan interesadas por él. Así por ejemplo, en cualquier librería pueden encontrarse numerosas publicaciones en las que se narra la vida de grandes líderes o en el que personas que han ocupado puestos de gran responsabilidad cuentan sus experiencias y proporcionan recetas para mejorar la capacidad de liderazgo. Sin cuestionar las posibles aportaciones de estos libros, en este capítulo nos centraremos en la literatura científica, bastante abundante por otra parte, que durante los últimos años se ha venido produciendo en el campo de la Psicología Social y de las Organizaciones acerca del liderazgo. Dicha perspectiva se diferencia de la anterior en que sus aportaciones no se basan tanto en la experiencia personal del autor como en la contrastación empírica de las diversas teorías que se han venido formulando acerca del liderazgo desde la Psicología y otras Ciencias Sociales. El lector interesado puede consultar Molero (2011a) para una ampliación de la manera en que se enfoca la investigación sobre liderazgo dentro de la Psicología social y de las organizaciones.

El interés por el liderazgo está presente en la Psicología Social desde los orígenes de esta disciplina a comienzos del siglo xx. Este interés está plenamente justificado al menos por dos razones. En primer lugar por razones teóricas, ya que en el liderazgo se dan la mano procesos individuales y grupales —influencia social, comportamiento grupal, procesos atributivos y teorías implícitas entre otros— que constituyen la esencia de la Psicología Social. En segundo lugar por razones prácticas, ya que si conseguimos conocer aquellos factores que caracterizan el liderazgo eficaz será más fácil seleccionar líderes o directivos adecuados, o formar a los ya existentes, para conseguir un mejor funcionamiento de los grupos y organizaciones. Estos dos tipos de razones no son incompatibles sino que se refuerzan mutuamente. En efecto, un mejor conocimiento de los procesos psicosociales que subyacen al liderazgo puede ser utilizado para mejorar su ejercicio dentro de las organizaciones. Por su parte, la observación de las conductas realizadas por los líderes en diversos contextos, debe servir para la formulación de teorías que recojan y expliquen los principales aspectos de este fenómeno.

Existen múltiples definiciones de liderazgo (véase por ejemplo Morales, Navas y Molero, 1996). Sin embargo, como señala Hollander (1985, p. 486), un rasgo común a la mayoría de ellas es que hacen hincapié en que el liderazgo es un proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad.

Esta manera de concebir el liderazgo pone de manifiesto cuatro aspectos importantes que serán explorados a lo largo de este capítulo. En primer lugar, que el liderazgo no es un rasgo o característica estática que reside únicamente en el líder sino que es un *proceso*, que tiene lugar a lo largo del tiempo, en el que están implicados de forma interactiva el líder, los seguidores y la situación en la que se ejerce el liderazgo. En segundo lugar, que liderazgo implica influencia, hasta el punto de que, como señala Brown «lo que realmente caracteriza a los líderes es que pueden influir en los otros miembros del grupo más de lo que ellos mismos son influidos» (2000, p. 91).

En tercer lugar, que el liderazgo es un fenómeno grupal y pierde su sentido fuera de dicho contexto. Finalmente, pero no menos importante, la definición pone de manifiesto que la influencia del líder va dirigida a la obtención de una meta u objetivo común del grupo.

Debido a que existen numerosos tipos de grupos, que persiguen objetivos diferentes bajo diferentes circunstancias, el estudio del liderazgo es una tarea enormemente compleja. Así, cabe preguntarse, entre otras muchas cuestiones, ¿hasta qué punto es diferente el liderazgo en los grupos pequeños e interactivos que en los grandes grupos o categorías sociales?, ¿cómo influye el hecho de que un líder sea elegido, como ocurre con los líderes políticos, o designado por la organización, como ocurre en la mayoría de las ocasiones, a la hora de ejercer su liderazgo?, ¿qué es lo que caracteriza a un líder eficaz?, ¿cómo influye el tipo de tarea a realizar, las características de la situación o las características de los subordinados en el ejercicio del liderazgo?, ¿existen rasgos o características que diferencian claramente a los líderes de los seguidores?, ¿puede enseñarse a ser un buen líder? Todos estos aspectos han sido abordados de manera científica desde comienzos del siglo xx y a lo largo de este capítulo trataremos de ver las respuestas que los investigadores han ido dando a estas cuestiones.

2. PERSPECTIVAS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

La mayor parte de los estudios sobre liderazgo se han realizado en contextos industriales, militares y en organizaciones y agencias gubernamentales considerando como líderes a las personas que ocupan puestos de mando en dichas organizaciones. Sin embargo, cabe preguntarse si ocupar un puesto de responsabilidad equivale de forma automática a convertirse en líder. Esta es una cuestión que se viene debatiendo desde hace tiempo (Bass & Bass, 2008, p. 653; Northouse, 1997) y sobre la que existen opiniones contrapuestas. Así, hay autores (Kotter, 1990) que sostienen que dirección (management) y liderazgo son conceptos diferentes. La misión del «manager» o directivo sería mantener la consistencia y el orden dentro de un entorno complejo como es la organización. Por ello, su función principal sería la de planificar las actividades que deben realizarse y controlar que se cumplen los objetivos previstos. Por su parte, la principal función del líder sería promover el cambio dentro de la organización, construyendo una «visión» de futuro y motivando e inspirando a la gente para alcanzar dicha visión. Una revisión en castellano de las diversas posturas acerca de la relación entre dirección y liderazgo puede verse en Gil (2003). No obstante, aunque la distinción entre líder y directivo es posible en teoría, en la práctica las funciones y conductas de líderes y «managers» se solapan en muchas ocasiones, y en ambos casos se ejerce influencia sobre los miembros del grupo. Por esta razón, al igual que hacen la mayoría de los autores de forma más o menos explícita, en este capítulo consideraremos líderes a todas las personas que ocupan puestos de responsabilidad en un grupo u organización. No obstante, como veremos más adelante, la distinción entre el liderazgo enfocado al cambio y el liderazgo enfocado al mantenimiento de la situación es clave en una de las teorías más en boga en la actualidad: la teoría del liderazgo transformacional (Bass, 1985).

La clasificación propuesta por Bryman (1992) (véase cuadro 1) proporciona una perspectiva histórica del desarrollo de las investigaciones sobre liderazgo. Hay que puntualizar, sin embargo, que la aparición de un nuevo modelo no elimina a los modelos anteriores y muchos de ellos siguen coexistiendo a lo largo del tiempo. Así, en la actualidad se siguen publicando trabajos desde la perspectiva del rasgo, la metodología utilizada por el grupo de Ohio (enfoque de los estilos de liderazgo) sigue siendo muy utilizada y las teorías de la contingencia continúan manteniendo su vigencia.

Cuadro 1. Etapas en el estudio del liderazgo

Según Bryman (1992), cabe distinguir cuatro etapas en el estudio del liderazgo que han ido predominando de forma sucesiva desde los años treinta hasta la actualidad. En un primer momento (hasta mediados de los años cuarenta), predominó el denominado «enfoque del rasgo» desde el cual se concibe el liderazgo como una capacidad que poseen algunas personas de forma innata. Desde mediados de los cuarenta a finales de los sesenta, predominó el llamado enfoque «de los estilos de liderazgo» cuyo principal interés se centra en determinar cuáles son las conductas propias de los líderes y la relación de dichas conductas con el rendimiento o la satisfacción de los subordinados. Desde finales de los setenta hasta mediados de los ochenta, predomina el enfoque o «modelo de la contingencia». En él se mantiene que la efectividad del liderazgo está determinada por (o es contingente con) ciertos aspectos situacionales del entorno en el que el líder realiza su actividad (tipo de tarea, poder del líder, etc.). Finalmente, desde mediados de los ochenta, predomina lo que Bryman (1992) llama «la aproximación del nuevo liderazgo» que enfatiza la capacidad motivadora del líder a través de la «visión» y retoma el concepto de carisma para tratar de explicar los importantes efectos que algunos líderes son capaces de provocar en sus seguidores.

A continuación vamos a examinar algunas de las maneras más habituales de concebir el liderazgo agrupándolas, no en función del momento en el que fueron formuladas, sino desde un punto de vista conceptual según hagan hincapié en el líder, los seguidores, la situación o el grupo. En la figura 1

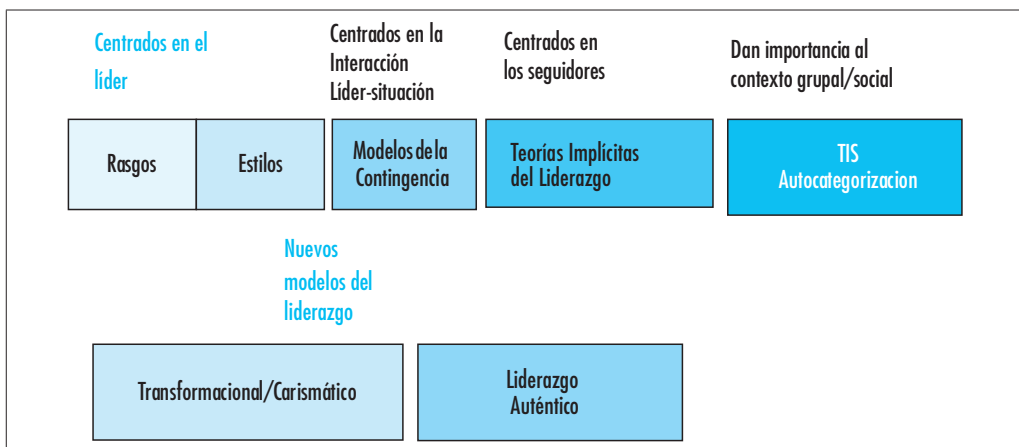


Figura 1. Los modelos del liderazgo

se presenta una panorámica general de los diversos enfoques del liderazgo en Psicología Social.

2.1. Enfoques centrados en el líder

Tanto el enfoque del rasgo como el enfoque de los estilos de liderazgo, que veremos a continuación, están centrados en el líder. En el primer caso se busca conocer aquellas características que diferencian a líderes y seguidores. En el segundo caso el interés se centra en analizar las conductas de los líderes, sobre todo aquellas que los hacen eficaces.

2.1.1. El enfoque del rasgo

El enfoque del rasgo surge en los comienzos del siglo xx y constituye uno de los primeros intentos de estudiar el liderazgo sistemáticamente. Desde esta perspectiva se sostiene que los líderes tienen una serie de rasgos y características que los diferencian de los seguidores. Probablemente esta visión coincide con la que intuitivamente mantienen la mayoría de las personas. Sin embargo, Stogdill (1948), a partir de una revisión de 124 trabajos realizados hasta entonces, concluyó que no es posible encontrar rasgos específicos que diferencien a líderes y no líderes en todas las situaciones. Desde entonces, el enfoque del rasgo perdió importancia y se buscaron otros enfoques alternativos. No obstante, revisiones posteriores (Bass & Bass, 2008, cap. 5) matizan esta conclusión. House y Aditya (1997), después de un detallado examen de las investigaciones realizadas bajo esta perspectiva, matizan tres aspectos importantes:

- 1) Parecen existir un cierto número de rasgos que diferencian consistentemente a los líderes de aquellos que no lo son. Entre dichos rasgos cabe mencionar la energía física, una inteligencia mayor que la media de sus seguidores, autoconfianza y la existencia de motivación de logro y de poder.
- 2) Sin embargo, los efectos de los rasgos sobre la conducta y la efectividad del líder aumentan en gran medida cuando dichos rasgos son relevantes para la situación en la que el líder se desenvuelve.

- 3) Asimismo, los rasgos tienen mayor influencia sobre las conductas de los líderes cuando las características de la situación permiten la expresión de las disposiciones individuales. De este modo, cuando existen fuertes normas, recompensas o castigos asociados a determinadas conductas la situación, más que los rasgos, determinarán las conductas del líder.

2.1.2. *El enfoque de los estilos de liderazgo*

Bajo este epígrafe se agrupan una serie de trabajos cuyo interés se centra en establecer una tipología de las conductas de liderazgo. No se trata, como en el enfoque anterior, de responder a la pregunta ¿qué características tienen los líderes?, lo que interesa ahora es determinar qué hacen los líderes y qué consecuencias tienen estas conductas sobre los miembros del grupo. Los orígenes de este enfoque pueden rastrearse en los experimentos pioneros de Lewin et al., acerca de los efectos del liderazgo democrático y autocrático en grupos de niños (Lewin, 1939; Lippitt, 1940; Lippitt y White, 1943, véase el cuadro 2).

Cuadro 2. Los efectos del liderazgo democrático y autocrático

A comienzos de los años 40, Lewin et al. realizaron una serie de experimentos para tratar de comprobar los efectos del liderazgo democrático y autocrático en los grupos (véase Cuadrado, 2001). En el primer experimento (Lippitt, 1940), el papel de líder era representado por un estudiante adulto que trataba de conseguir una atmósfera democrática o autocrática en grupos compuestos por niños y niñas de 10 y 11 años. En la condición «liderazgo democrático», las actividades se sometían a la decisión y aprobación del grupo y los miembros eran libres de trabajar con los compañeros que desearan. Asimismo, se les permitía organizar la división de las tareas y el líder trataba de ser un miembro más del grupo. En la condición «liderazgo autocrático», el líder determinaba las actividades a realizar señalando como y con quién debía hacerse el trabajo y evitaba, siempre que podía, implicarse en las actividades del grupo. En general, los resultados mostraron que en el grupo «autocrático», comparado con el «democrático», existía una menor actitud cooperativa, una mayor hostilidad entre los miembros del grupo, y una mayor

sumisión al líder. En un segundo experimento realizado por Lippitt y White (1943), se introdujo una tercera condición experimental denominada «laissez-faire». En dicha condición los líderes daban a los miembros del grupo completa libertad de acción y se abstendían de participar en las actividades del grupo. En general, con respecto al liderazgo democrático y autocrático, los resultados fueron similares a los obtenidos en el primer experimento. Se demostró asimismo, que en la condición «laissez-faire», se hacía menos trabajo y de peor calidad que en la condición «liderazgo democrático», aunque no se generaba tanta agresividad como bajo el «liderazgo autocrático». Estos experimentos tuvieron una gran influencia posterior en el ámbito de la Psicología Social, tanto por sus resultados como por la metodología empleada que demostraba que era posible abordar fenómenos complejos, como el liderazgo, desde una perspectiva experimental.

Desde entonces se han realizado numerosos estudios, experimentales y a través de cuestionarios, tratando de comprobar la influencia de estos estilos de liderazgo.

Los resultados no siempre han sido tan claros como los obtenidos por Lewin y colaboradores, aunque como señalan Bass y Bass (2008, p. 457) el liderazgo democrático produce, sobre todo a largo plazo, mayor compromiso con la organización y mayor satisfacción. Gastil (1994) por su parte, en un metaanálisis que recoge 23 estudios empíricos con un total de 1.013 sujetos, no pudo encontrar diferencias en la productividad de los grupos en función de que el liderazgo ejercido fuera autocrático o democrático. Asimismo, la relación encontrada entre liderazgo democrático y satisfacción no era elevada ni uniforme en todos los grupos. Todo ello indica que puede haber variables moderadoras de los efectos de estos tipos de liderazgo. Entre ellas cabría mencionar, por ejemplo, la clase de tarea a realizar, el autoritarismo de los miembros del grupo, el que la investigación se realice en contextos naturales o artificiales y el que los efectos se midan a corto o a largo plazo.

Posteriormente cabe señalar al menos tres líneas de investigación que analizan las conductas de los líderes con resultados bastante similares: el enfoque de Ohio (Stogdill y Coons, 1957), el enfoque de Michigan (Likert, 1961) y la rejilla de liderazgo (Managerial Grid) de Blake y Mouton (1964). En todas ellas se encuentran dos dimensiones principales de las conductas del líder (aunque etiquetadas de diferente manera según cada autor): la

orientación hacia la tarea y la orientación hacia las relaciones. La existencia de estas dimensiones ha recibido un gran apoyo empírico a través de las numerosas investigaciones realizadas. Estas dimensiones coinciden además con las funciones básicas del rol de líder (liderazgo de tarea y liderazgo socioemocional) encontradas por Bales y Slater utilizando una metodología diferente (Morales, 1987), lo que refuerza su validez.

De las líneas de investigación que acabamos de mencionar quizás la más representativa sea la realizada por el grupo de Ohio. Los trabajos de este grupo de investigadores comenzaron a partir de 1947. En un principio los autores reunieron un conjunto de 1.800 ítems que pretendían recoger de forma exhaustiva las posibles conductas del líder. Después de cuidadosos análisis, consiguieron reducir tan amplio número a 20 ítems que fueron reflejados en un cuestionario. Dicho cuestionario denominado «Cuestionario de descripción de las conductas del líder» o LBDO-XII (Stogdill, 1963) ha sido desde entonces utilizado en numerosas investigaciones realizadas en todo tipo de organizaciones.

En un principio, los análisis factoriales mostraron la existencia de cuatro dimensiones importantes que agrupaban la mayoría de las posibles conductas del líder: iniciación de estructura, consideración, énfasis en la producción y sensibilidad. Posteriores análisis mostraron que estas cuatro dimensiones podían reducirse a las dos primeras sin que el instrumento perdiera fiabilidad ni validez. En consecuencia las dos dimensiones básicas de la conducta del líder propuestas finalmente por el grupo de Ohio son las de iniciación de estructura y consideración.

La dimensión «iniciación de estructura» hace referencia a aquellas conductas del líder que tienen que ver con la planificación del trabajo, la definición de responsabilidades y en general todas aquellas a través de las cuales el líder guía, estructura y toma parte activa en la realización de la tarea. Por su parte, la dimensión «consideración» hace referencia a aquellas conductas del líder que tienen que ver con la preocupación por el bienestar de los subordinados y por el mantenimiento del buen clima dentro del equipo de trabajo. En el cuadro 3 pueden verse algunos ítems representativos de estos tipos de conductas.

Cuadro 3. Ítems representativos de las dimensiones «iniciación de estructura» y «consideración»
(adaptado de Schriesheim, Cogliser y Neider, 1998)

La iniciación de estructura y la consideración se miden habitualmente mediante un conjunto de ítems que describen posibles conductas del líder. Los subordinados deben responder en una escala de 1 (nunca) a 5 (siempre) hasta qué punto su jefe realiza este tipo de conductas. Algunos ítems representativos de la dimensión «iniciación de estructura» serían:

- «Me dice lo que debo hacer y como debo hacerlo».
- «Me asigna tareas concretas».
- «Me pide que siga los procedimientos y reglas establecidos».

Por su parte, algunos ítems representativos de la dimensión «consideración» serían:

- «Me trata como un igual».
- «Se preocupa por mi bienestar personal».
- «Acepta algunos de los cambios sugeridos por mí».

Para los autores del grupo de Ohio la iniciación de estructura y la consideración son independientes. Es decir, un líder puede ser alto en iniciación de estructura y bajo en consideración o viceversa. Asimismo, también puede puntuar alto o bajo en las dos dimensiones. En principio, se espera que la iniciación de estructura esté relacionada positivamente con el rendimiento del grupo y la consideración con la satisfacción de los empleados. Sin embargo, los resultados (Bryman, 1992) muestran una gran variabilidad. Así por ejemplo, la relación entre la consideración mostrada por el líder y la satisfacción de los subordinados oscila, según el estudio del que se trate, entre -0.52 y $+0.84$, y con respecto a la iniciación de estructura entre -0.19 y $+0.68$. Estas inconsistencias fueron haciendo que los investigadores diesen cada vez más importancia a los aspectos situacionales del liderazgo. En efecto, una posible explicación de la variabilidad de las correlaciones podría radicar en las características de la tarea o en el nivel de formación o motivación de los subordinados que eran diferentes entre unos estudios

y otros. Estos aspectos son centrales para los modelos del liderazgo contingente que veremos a continuación.

2.2. Enfoques centrados en la interacción entre el liderazgo y las variables situacionales: modelos de la contingencia

Las teorías de la contingencia del liderazgo, formuladas a partir de 1960, se basan en la premisa de que el rendimiento de un grupo u organización depende no sólo de las características del líder sino también de diversas variables situacionales. Existen varias teorías representativas de este enfoque. Entre ellas cabe mencionar el modelo de la contingencia en la efectividad del liderazgo (Fiedler, 1967), el modelo normativo en la toma de decisiones (Vroom y Yetton, 1973) y la teoría de la expectativa de meta (House, 1971). En todas estas teorías se trata de determinar como interactúan las características o conductas del líder con las variables situacionales a la hora de obtener determinados resultados.

Entre las conductas del líder que estas teorías tienen en cuenta se encuentran, entre otras, la orientación a la tarea, la orientación a las relaciones y los estilos de dirección autocrático, consultivo o grupal. Las variables situacionales o factores de contingencia analizados son, entre otros, la estructura de la tarea, la calidad de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, el grado de poder ostentado por el líder, la importancia que tiene la calidad de la decisión, el posible grado de aceptación de la decisión del líder por parte de los subordinados, el posible desacuerdo entre los subordinados y las características personales de los subordinados. Finalmente, las variables de resultado más analizadas son la eficacia del líder, la calidad de la decisión tomada, así como la satisfacción y aceptación por parte de los subordinados del líder y de sus decisiones.

Entre las teorías mencionadas las que mayor repercusión han alcanzado son el modelo de la contingencia en la efectividad del liderazgo (Fiedler, 1967, 1993; Ayman, Chemers y Fiedler, 1998) y la teoría de la expectativa de meta (House, 1971, 1996) que se resumen brevemente en el cuadro 4.

Cuadro 4. El modelo de la contingencia en la efectividad del liderazgo y la teoría de la expectativa de meta**El modelo de la contingencia en la efectividad del liderazgo**

Para Fiedler (1967, 1993) la efectividad del liderazgo depende de una combinación de factores situacionales con ciertas características personales del líder.

Entre los factores situacionales se tienen en cuenta: la relación, buena o mala, del líder con el grupo (atmósfera grupal), el grado de estructuración de la tarea y el poder del líder para otorgar recompensas. Por su parte entre las características personales del líder se tienen en cuenta su posible orientación a la tarea (si su principal propósito es la realización del trabajo) o a las relaciones (cuando se da prioridad a llevarse bien con los subordinados).

Combinando los factores situacionales con la orientación personal del líder el modelo predice que los líderes orientados hacia la tarea conseguirán mejores resultados en situaciones extremas. Es decir, en aquellas situaciones en las que tienen un alto grado de control situacional (buena atmósfera grupal, tarea estructurada y poder para recompensar) o en aquellas otras en la que este control es muy bajo (mala atmósfera grupal, tarea poco estructurada y poco poder para recompensar). Por el contrario, los líderes centrados en la relación consiguen mejores resultados en situaciones en las que el nivel de control es mediano.

El modelo de Fiedler representó una innovación en su momento debido a que supo resaltar la importancia de los factores situacionales en el liderazgo y aunque ha recibido apoyo empírico en algunas de sus predicciones también ha recibido fuertes críticas debidas sobre todo a la dificultad de operacionalizar algunos de los conceptos que maneja.

Fiedler y García (1987) presentan una extensión de la teoría de la contingencia denominada «Teoría de los recursos cognitivos del liderazgo». En dicha teoría se contemplan variables como la experiencia e inteligencia del líder y el estrés al que están sometidos líderes y subordinados. Los estudios realizados demuestran (House y Aditya, 1997) que en condiciones de bajo estrés la inteligencia del líder correlaciona positivamente con el rendimiento mientras que la experiencia lo hace de manera negativa. Sin embargo, en condiciones de alto estrés sucede lo contrario: la experiencia correlaciona positivamente con el rendimiento y la inteligencia lo hace de manera negativa.

La teoría de la expectativa de meta

Esta teoría fue formulada por House en 1971 (una revisión en castellano de su primera versión puede verse en Morales, 1987b, p. 413). En 1996 a partir de las investigaciones realizadas y de las críticas recibidas, House, amplía la teoría incluyendo una serie de conductas de liderazgo que anteriormente no se contemplaban. El supuesto esencial de la teoría de la expectativa de meta es que los líderes serán eficaces en la medida en que sus conductas complementen «el entorno» laboral de sus subordinados y les ayuden a conseguir sus metas laborales o personales.

House señala varias posibles conductas de los líderes y las circunstancias bajo las cuales dichas conductas serán más eficaces:

- 1) Conductas de clarificación de la tarea. Serán más eficaces cuando exista ambigüedad de rol y menos eficaces cuando los subordinados se perciban competentes en relación con la tarea.
- 2) Conductas orientadas al logro. Serán más eficaces con los subordinados que tienen una alta motivación de logro
- 3) Conductas facilitadoras del trabajo (coordinar, planificar, aconsejar). Serán más eficaces cuando las demandas del trabajo sean previsibles y menos necesarias si los subordinados son competentes en relación con la tarea a realizar.
- 4) Conductas de apoyo personal. Serán más eficaces cuando el trabajo sea peligroso, monótono, estresante o frustrante.
- 5) Conductas facilitadoras de la interacción entre los miembros del grupo. Son especialmente relevantes cuando los miembros del grupo son interdependientes para la realización del trabajo.
- 6) Liderazgo basado en valores (parecido al liderazgo transformacional que veremos en otro apartado). Entre los factores que facilitarían la emergencia y efectividad del liderazgo basado en valores estarían la formulación, por parte del líder, de una visión compatible con los valores de los seguidores y la existencia de una situación de crisis. Este tipo de liderazgo sería especialmente efectivo ante la ausencia de recompensas externas u otro tipo de refuerzos para realizar la tarea.

2.3. Enfoques centrados en los seguidores: teorías implícitas de liderazgo

Como señalan Offerman, Kennedy y Wirtz (1994), aunque los psicólogos y otros expertos tienen dificultades para ponerse de acuerdo en la definición de liderazgo, la gente corriente parece tener pocas dudas con respecto al significado de esta palabra. Esto sucede porque las personas poseen sus propias teorías implícitas acerca del liderazgo que les señalan cuáles son las características de los líderes y cuáles deben ser sus conductas.

Este enfoque comienza con los trabajos de Lord, Foti y Phillips (1982). Dichos autores sostienen que las teorías implícitas del liderazgo reflejan la estructura y el contenido de las categorías cognitivas usadas para distinguir a los líderes de aquellos que no lo son. Según este modelo, el liderazgo es una categoría cognitiva organizada jerárquicamente en tres niveles. En el nivel más general, llamado *nivel supraordinal*, el perceptor hace una simple distinción dicotómica entre líderes y no líderes. En el siguiente nivel, *nivel básico*, los perceptores clasifican a la persona estímulo en una de las diversas categorías de liderazgo existentes (líder político, líder religioso, manager, etc.). Esta categorización se realiza comparando a la persona estímulo con el mejor ejemplo de la categoría, denominado también prototipo. Finalmente el nivel más bajo de categorización es el *nivel subordinado*. En dicho nivel se toman en cuenta las diferencias concretas dentro de una categoría (por ejemplo, dentro de la categoría «líder político» la distinción entre «líder conservador» y «líder liberal»).

El ajuste entre las conductas del líder y las teorías implícitas que acerca del liderazgo tienen sus seguidores determina en gran medida la percepción y valoración de las conductas del líder así como el reconocimiento del estatus y privilegios del líder.

La investigación empírica realizada desde esta perspectiva demuestra (Morales et al., 1996) que la estructura factorial obtenida evaluando a líderes imaginarios, sobre los que se proporcionaba poca información, era muy parecida a la obtenida cuando las personas describen la conducta de líderes reales. Asimismo, se encontró que el índice de desempeño del líder (alto, medio o bajo) tenía un considerable efecto sobre las estimaciones de

consideración e iniciación de estructura del líder. Todo ello indica que, las personas en general, y los seguidores de un líder en particular, utilizan teorías implícitas acerca de lo que es el liderazgo y de como se manifiesta, y que estas teorías influyen en las percepciones de las conductas de los líderes reales.

El estudio de las teorías implícitas del liderazgo constituye un importante punto de encuentro entre las investigaciones sobre liderazgo y las investigaciones realizadas en el campo de la Psicología Social sobre los procesos de percepción y categorización de personas (véase, por ejemplo, Moya, 1999 a). Quizás por ello durante los últimos años se ha venido generando una gran cantidad de investigación en este terreno.

Algunas de las principales cuestiones que quedan todavía por resolver desde este enfoque serían: 1) dotar de contenido a las teorías implícitas sobre los diferentes tipos de líderes (características del líder hombre vs. líder mujer o del líder vs. manager); 2) determinar hasta qué punto las teorías implícitas del liderazgo son compartidas dentro de una misma cultura u organización y 3) determinar hasta qué punto las teorías implícitas del liderazgo varían entre las diferentes culturas. Un ejemplo de investigaciones que tocan algunos de estos puntos puede verse en el cuadro 5.

Cuadro 5. Algunas investigaciones sobre las teorías implícitas de liderazgo

Offermann et al. (1994) trataron de determinar el contenido de las teorías implícitas de liderazgo. Para ello utilizaron 115 estudiantes estadounidenses de Psicología que debían señalar 25 rasgos o características de los líderes (no se proporcionaba ninguna definición previa de liderazgo). Se generaron 455 características que fueron reducidas a 160 después de agrupar las que tenían el mismo significado. Posteriormente, otros sujetos diferentes (n=763) debían evaluar utilizando dichos ítems a una persona estímulo que se describía como «líder», «líder eficaz» o «supervisor». El análisis factorial agrupó las 160 características en ocho factores que fueron nombrados por los autores de la siguiente forma: sensibilidad, dedicación, tiranía, carisma, atractivo,

masculinidad, inteligencia y fuerza. Se observó que en cuatro de estos factores (sensibilidad, dedicación, carisma e inteligencia) líderes y líderes eficaces eran evaluados de forma más alta que los supervisores. Por su parte los líderes y los supervisores puntuaban más alto en tiranía que los líderes eficaces. La estructural factorial de los ítems empleados era similar en las tres condiciones (líderes, líderes eficaces y supervisores) y también según el sexo del evaluador (hombre o mujer) lo que indica que los sujetos tienden a usar dimensiones similares para describir a estos tipos de líderes.

Por su parte Den Hartog, House, Hanges y Ruiz-Quintanilla (1999), en un estudio enmarcado en un proyecto internacional (Proyecto GLOBE) que intenta desarrollar una teoría del liderazgo transcultural, trataron de comprobar la universalidad de las teorías implícitas de liderazgo. Para ello analizaron las respuestas de 15.022 directivos de nivel intermedio pertenecientes a 60 países. Encontraron que existían rasgos asociados de forma casi universal al buen liderazgo, rasgos asociados casi universalmente al mal liderazgo y rasgos que variaban a través de las culturas. Entre los primeros destacan: inspirar confianza, tener habilidades para la gestión, ser justo, ser diplomático, ser capaz de motivar a la gente, tener capacidad de decisión, estar informado y ser un buen comunicador. Entre los rasgos asociados al mal liderazgo destacan: ser poco sensible, ser poco social, ser irritable, egocéntrico y dictatorial. Finalmente, entre los rasgos que se asocian al buen o mal liderazgo dependiendo de la cultura destacan: ser competitivo, ser autónomo o independiente, asumir riesgos, ser sincero y evitar el conflicto.

2.4. El liderazgo como proceso de influencia: la teoría del crédito idiosincrático

Dentro de la Psicología Social el autor que más ha subrayado el carácter procesual del liderazgo ha sido Hollander. Para este autor el liderazgo constituye una relación de influencia entre dos o más personas que son interdependientes para el logro de los fines grupales. Dicha relación se construye a lo largo del tiempo e implica intercambio o transacción por ambas partes de tal forma que el líder proporciona recursos para lograr los fines del grupo y a cambio el grupo le proporciona estatus, reconocimiento e incrementa la influencia que está dispuesto a aceptar por parte del líder (Hollander y Julian, 1969). Como vemos, desde este punto de vista se su-

brayan dos aspectos pasados por alto en la mayoría de los enfoques citados anteriormente: 1) que el liderazgo no es algo estático sino que es un proceso interactivo que se va construyendo a lo largo del tiempo y 2) que no es un proceso unidireccional sino que implica un intercambio de influencia entre líderes y seguidores.

La *teoría del crédito idiosincrático* formulada por Hollander en 1958, recoge estas ideas para tratar de explicar como la influencia de los líderes varía a lo largo del tiempo y bajo qué circunstancias el grupo tolera que el líder se desvíe de la norma. Señala esta teoría que, por regla general, cuando un líder llega a un grupo le es difícil ejercer influencia y poner en marcha acciones innovadoras. Sin embargo, a medida que el líder demuestra su eficacia y su aceptación a las normas del grupo va ganando «créditos» a los ojos de sus seguidores. Estos créditos le otorgan mayor estatus, aumentan su capacidad de influir y le otorgan cierta independencia de las normas grupales. El origen de la autoridad del líder (elección por los miembros del grupo o designado por una autoridad externa) es un factor que determina el grado de influencia y aceptación del líder. Así diversos experimentos realizados por Hollander y sus colaboradores desde 1960 (véase Morales et al., 1996) demuestran que los líderes elegidos son percibidos como más sensibles a las necesidades de los seguidores, más interesados por la tarea grupal y más competentes que los líderes designados. Asimismo, el apoyo de los miembros del grupo para el líder elegido depende de su competencia inicial y del éxito de su actividad. Sin embargo, en el caso del líder designado, el apoyo parece depender tan solo de uno de estos factores: competencia o éxito.

2.5. El liderazgo como proceso grupal

Las teorías analizadas hasta ahora examinan el liderazgo desde distintos puntos de vista. Sin embargo, pasan por alto un hecho importante: el liderazgo es un fenómeno grupal y ello determina en gran medida el comportamiento de líderes y seguidores. Esta idea es central para la visión del liderazgo mantenida desde la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979) y desde la Teoría de la Autocategorización (Turner, 1990). Ambas teorías, que se utilizan en diversos capítulos de este manual para explicar procesos grupales, como la cohesión (capítulo 6) o intergrupales (capítulo

10), como las relaciones entre grupos, serán utilizadas en este apartado para explicar algunos aspectos relativos al liderazgo.

Según la Teoría de la Identidad Social para que exista un grupo debe darse una identidad social compartida. Esto implica que la persona debe categorizarse a sí misma como miembro del grupo. Para Haslam, Reicher y Platow (2011) esta categorización es la base necesaria para la colaboración social y es imprescindible también para que alguien, el líder, guíe esa colaboración y le dé forma. Por tanto, podemos decir que sin la existencia de un sentido compartido de identidad social ni el liderazgo ni el seguimiento son posibles. Por esta razón, la persona que más influencia ejerce en el grupo, el líder, será aquella que mejor encarne los valores, creencias y actitudes del grupo en un momento dado, es decir, su miembro más prototípico (Turner y Haslam, 2001). Como señala Hogg (2001, p. 191) la predicción central en el estudio del liderazgo desde la Teoría de la Identidad Social es que, cuanto más se identifiquen las personas con su grupo, en mayor medida la percepción y evaluación del líder estarán influidas por su prototypicalidad y será más probable que los miembros prototípicos emerjan como líderes y que los líderes prototípicos sean percibidos como más eficaces.

Sin embargo, la prototypicalidad de un líder no es algo estático sino que puede variar según los objetivos que el grupo persiga y según el tipo de relación que se establezca con otros grupos. En una situación de conflicto el líder prototípico, el que mejor representa los intereses del grupo, es aquel que es capaz de luchar mejor por el interés común probablemente de forma apasionada e inflexible. Sin embargo, en una situación en la que se requiere negociar tal tipo de líder deja de ser prototípico y probablemente pierda el apoyo de sus seguidores. No obstante, los líderes tienen también cierta capacidad de maniobra. Así, un líder político puede influir en la opinión pública a través de los medios de comunicación y presentarse como prototípico del grupo. Por otra parte, el echar las culpas de la situación a los diversos exogrupos también es una estrategia frecuentemente utilizada por los líderes políticos para aumentar la cohesión grupal y la identificación de sus seguidores con ellos.

Según Haslam et al. (2011), la principal labor de un líder es gestionar adecuadamente la identidad social de los miembros de su grupo. Para ello el líder: a) debe ser percibido como un miembro prototípico de su grupo;

b) debe luchar por los intereses colectivos de su grupo y c) debe ser capaz de cultivar e incluir un sentido compartido de «nosotros» en el grupo que dirige. Estas ideas quedan plasmadas en el experimento que se describe en el cuadro siguiente.

Cuadro 6. El experimento de la Prisión de la BBC (Reicher y Haslam, 2006)

Este estudio experimental de campo se llevó a cabo a lo largo de 8 días. Los participantes fueron reclutados a través de anuncios en el periódico y seleccionados después de diversos tests psicológicos. Posteriormente los investigadores dividieron de forma aleatoria a las personas seleccionadas en dos grupos que representaban el rol de prisioneros (N=10) o guardias (N=5) dentro del entorno de una prisión simulada. Los resultados muestran que, a medida que los prisioneros desarrollaban un sentido de identidad social compartida, se hacían más efectivos en la coordinación de sus acciones como grupo, entre otras en el desafío a la autoridad de los guardias. Al mismo tiempo también tenían más deseos y más capacidad para elegir a un líder que los representara. Lo contrario sucedía entre los guardias. A medida que su identidad compartida disminuía, también lo hacía su capacidad para trabajar juntos. En este contexto el liderazgo era totalmente imposible. Nadie confiaba en otras personas y nadie podía ponerse de acuerdo sobre quién podía representarlos. En el grupo de prisioneros, por el contrario, se eligió un representante o líder que basaba su candidatura en el desarrollo de la identidad del grupo que intentaba representar, que se esforzó por defender los intereses del grupo como un todo y que creó en los prisioneros un sentido de grupo. El resultado final de la dinámica generada fue que, después de seis días, las personas que hacían el papel de guardias estaban agotadas, divididas y desmoralizadas y fueron incapaces de desempeñar su rol por más tiempo. Una descripción de este experimento puede leerse en castellano en Haslam y Reicher (2004).

3. OTROS DESARROLLOS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

Bajo este epígrafe se recogen una serie de desarrollos en el estudio del liderazgo, algunos recientes y otros no tanto, que abordan aspectos importantes que habían sido dejados de lado, o al menos no habían sido centrales, en las teorías descritas anteriormente. Entre ellos incluimos los estudios sobre liderazgo transformacional y carismático, los estudios sobre el

liderazgo de género, y algunas cuestiones relacionadas con los aspectos éticos del liderazgo.

3.1. El liderazgo transformacional y carismático

El liderazgo carismático ha sido objeto de interés por parte de los científicos sociales desde que Max Weber acuñara dicho término en 1922. Sin embargo, debido a sus connotaciones místicas y a la dificultad para operacionalizar el concepto, el estudio del liderazgo carismático no había sido abordado por la psicología científica. De este modo se dejaba de estudiar una faceta importante del liderazgo, que es precisamente la que caracteriza a aquellos líderes que producen mayores efectos en sus seguidores y en la sociedad. Afortunadamente la situación cambió a comienzos de los años 80 cuando una serie de autores (House, 1977; Bass, 1985; Conger, 1989 o Shamir, 1991, entre otros) empezaron a ocuparse del liderazgo carismático. De este modo, un tema prácticamente tabú antes de los años ochenta y que se consideraba inabordable desde la metodología científica, ha pasado, a finales de los noventa, a tener docenas de estudios empíricos (Conger, 1999, p. 146). Además, aunque en las investigaciones ha predominado la metodología cuantitativa (cuestionarios) también se han realizado entrevistas, experimentos de laboratorio, análisis de contenido y análisis de información histórica y de archivo.

A continuación pasaremos revista brevemente a la perspectiva del liderazgo carismático más elaborada y que ha recibido una mayor contrastación empírica: el modelo del liderazgo transformacional propuesto por B.M. Bass en 1985. (El lector interesado puede ampliar su información sobre los conceptos de liderazgo carismático y transformacional en Moleiro, 2011b).

3.1.1. El liderazgo transformacional (B. M. Bass, 1985)

Como señala Bryman (1992, p. 95), a pesar de lo sugestivo de las contribuciones que trataban de estudiar el carisma en las organizaciones, es muy probable que hubieran seguido siendo sólo una línea marginal dentro del

estudio del liderazgo si no hubiera sido por el interés despertado por la noción de liderazgo transformacional cuyo principal representante es B. M. Bass. En su libro de 1985 «Leadership and performance beyond expectations» este autor sostiene que hay dos tipos de liderazgo. Uno, basado en el intercambio de recompensas entre líder y seguidores, al que llama liderazgo transaccional y otro en el que los líderes, a través de su influencia personal, consiguen efectos extraordinarios en sus seguidores. A este segundo tipo de liderazgo le llama liderazgo transformacional.

El intercambio de recompensas como base explicativa del liderazgo está presente de una forma más o menos explícita en todas las teorías que hemos examinado. Este tipo de liderazgo, cuando es correctamente aplicado, produce efectos positivos en el rendimiento y satisfacción de los subordinados. Sin embargo, no basta para explicar porqué ciertos líderes producen cambios radicales en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores.

Para explicar dichos efectos se hace necesario reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo: el liderazgo transformacional. El líder transformacional es capaz de concienciar a los subordinados de la importancia del trabajo a realizar. Es capaz de hacerles trascender su propio interés en beneficio del grupo y es capaz de alterar la jerarquía de necesidades del seguidor. En consecuencia, y como se acaba de señalar, es capaz de conseguir importantes cambios en los valores, actitudes y creencias de sus seguidores así como un incremento excepcional en su rendimiento.

Sin embargo, lo más importante de la aportación de Bass no es su reflexión teórica sino el hecho de que consigue operacionalizar su modelo a través de un cuestionario que permite medir los dos tipos de liderazgo señalados (transaccional y transformacional) y un tercer tipo denominado liderazgo pasivo/evitador. Dicho cuestionario, que ha sufrido diversas modificaciones a lo largo de los años, se denomina MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Utilizando este instrumento, y a través del análisis factorial, Bass y sus colaboradores encuentran que el liderazgo transformacional está compuesto por cinco factores, el liderazgo transaccional por dos y el liderazgo pasivo/evitador por otros dos. Estos nueve factores que, en total, mide el MLQ pueden verse en el cuadro siguiente:

Cuadro 7. Estructura factorial del MLQ-5X (Avolio y Bass, 2004)

Factores de liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos. Ejemplo de un ítem de este factor: «Actúa de forma que se gana mi respeto».
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas, como por ejemplo: «Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él/ella».
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización. Ejemplo de un ítem de este factor: «Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos».
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse. Ejemplo de un ítem de este factor: «Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes».
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o <i>coaches</i> . Ejemplo de un ítem de este factor: «Me ayuda a desarrollar mi capacidad».
Factores de liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	Este factor hace referencia a aquellos líderes que clarifican las expectativas de sus seguidores y proporcionan reconocimiento cuando se consiguen los objetivos. Ejemplo de un ítem de este factor: «Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos».
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización. Ejemplo de un ítem de este factor: «Concentra su atención en los errores, quejas y fallos».

Cuadro 7. Estructura factorial del MLQ-5X (Avolio y Bass, 2004)

Liderazgo pasivo/evitador	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. Ejemplo de un ítem de este factor: «Espera que las cosas vayan mal antes de actuar.
<i>Laissez-faire</i>	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. Ejemplo de un ítem de este factor: «Evita tomar decisiones».

El MLQ ha sido utilizado en numerosos países demostrando una buena fiabilidad y validez. No obstante su estructura factorial presenta algunas diferencias en los distintos países (véase el cuadro 8). En general, los resultados apoyan de forma consistente las hipótesis de Bass: los líderes transformacionales consiguen un mayor rendimiento y una mayor satisfacción por parte de sus subordinados que aquellos líderes que utilizan sólo el intercambio de recompensas. Sin embargo, los líderes transaccionales también consiguen algunos efectos positivos, aunque siempre menores, sobre la satisfacción y el rendimiento de sus seguidores. Sin lugar a dudas los líderes que peores resultados obtienen son aquéllos que no lideran: los altos en *laissez-faire*.

A pesar de su importante base empírica el modelo de Bass también ha recibido fuertes críticas (Yulk, 1999). Así por ejemplo, las altas correlaciones que suelen presentar entre sí los factores transformacionales cuestionan la utilidad de esta división e indicarían la necesidad de una mejor fundamentación teórica de dichos factores. Asimismo, para Yulk, los procesos de influencia por los que los líderes transformacionales consiguen sus efectos no quedan suficientemente explicados en la teoría y deberían ser investigados en mayor profundidad. Por otra parte, la teoría del liderazgo transformacional no presta suficiente atención a las variables situacionales del liderazgo lo que supone, en cierta medida, una vuelta a las teorías del liderazgo centradas en el líder. Cabe atribuir a esta teoría, sin embargo, el mérito de hacer una clara distinción entre el liderazgo de bajo nivel, basado en el intercambio, y el liderazgo de alto nivel que produce cambios importantes en los seguidores y en la organización. Como ya he-

mos visto, en los enfoques previos, esta importante distinción apenas era tenida en cuenta.

Cuadro 8. La estructura factorial del MLQ en España

Molero, Recio y Cuadrado (2010) intentaron verificar la estructura factorial del MLQ en España. Para ello analizaron las evaluaciones que 954 personas hacían de sus superiores inmediatos en diversos tipos de empresas. A través de un análisis factorial confirmatorio se compararon diversas estructuras factoriales alternativas. Los resultados demostraron que la estructura que mejor se ajusta a los datos en España estaba formada por cuatro factores:

- 1) *Liderazgo transformacional*. Compuesto por cuatro de los sub-factores de liderazgo transformacional de la estructura encontrada por Avolio y Bass (2004): influencia idealizada-atribución, influencia idealizada-conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual.
- 2) *Liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional*. Este factor agrupa el sub-factor de consideración individualizada (liderazgo transformacional) y el sub-factor de recompensa contingente (liderazgo transaccional) de la estructura previamente encontrada.
- 3) *Liderazgo correctivo*. Formado por el subfactor de dirección por excepción activa (liderazgo transaccional)
- 4) *Liderazgo pasivo/evitador*. Este factor comprende el subfactor de dirección por excepción pasiva (liderazgo transaccional) y el tipo de liderazgo *laissez-faire*.

A pesar de que estos resultados presentan algunas diferencias con la estructura encontrada por Avolio y Bass (2004), el debate sobre la estructura factorial del MLQ no puede considerarse cerrado ya que investigaciones con muestras más numerosas o en sectores específicos de población pueden hacer que los ítems se agrupen de diferente manera. En todo caso como señalan Avolio, Bass y Jung (1999), la forma de utilizar un cuestionario depende de los objetivos perseguidos por la persona que lo aplica. En una investigación, con objeto de hacer más interpretables los resultados puede resultar conveniente utilizar un factor general de liderazgo transformacional sin tener en cuenta sus diferentes sub-factores. Por el contrario, a efectos de entrenamiento y *counseling* probablemente sea más útil seguir manteniendo la diferenciación entre los nueve sub-factores propuestos por Bass ya que ello permitiría el entrenamiento en habilidades específicas.

3.2. Liderazgo y género

En la actualidad cada vez son más las mujeres que ocupan puestos de liderazgo. En general, los diversos autores que investigan en este terreno están de acuerdo en reconocer que las mujeres encuentran más barreras y dificultades que los hombres para ocupar puestos de responsabilidad. Sin embargo el grado de acuerdo es mucho menor a la hora de determinar si hombres y mujeres adoptan estilos de liderazgo diferentes (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001). Así, Eagly y Johnson (1990) en un metaanálisis que recoge los resultados de 136 estudios que investigan diferencias de género en liderazgo, encontraron que en contextos de laboratorio existía una percepción estereotipada del liderazgo de género: se percibía a las mujeres más orientadas hacia las relaciones y a los hombres más orientados hacia la tarea. En contextos organizacionales, sin embargo, estas diferencias desaparecían. No obstante, en todos los estudios se apreciaba una tendencia por parte de las mujeres a ser más participativas y democráticas que los hombres (véase Cuadrado y Navas, 2000 para una revisión detallada de diversos metaanálisis aplicados al estudio del liderazgo de género).

En otra investigación, descrita por Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), realizada con una muestra de 9000 directivos y directivas que describían su estilo de liderazgo utilizando el MLQ, se encontró que las mujeres puntuaban más alto que los hombres en los factores de liderazgo transformacional, influencia idealizada (carisma), inspiración y consideración individualizada, así como en el factor transaccional recompensa contingente. Por su parte los hombres puntuaban más alto en dirección por excepción y en *laissez-faire*. Sin embargo, en otras investigaciones (Komives, 1991; Maher, 1997 y López-Zafra y Del Olmo, 1999) los resultados no son tan claros. Según algunos autores (Rosener, 1990; Druskat, 1994) esta ambigüedad en los resultados puede deberse a la importancia del contexto social en el que se ejerce el liderazgo. Así, en organizaciones «tradicionales» (burocráticas, rígidas y marcadamente masculinas) las diferencias de género se enmascaran debido a que las mujeres se adaptan a las normas y expectativas masculinas dominantes en este tipo de organizaciones. Por el contrario, en organizaciones «no tradicionales» las mujeres serían libres de exhibir su verdadero estilo de liderazgo. En cualquier caso es necesario seguir investigando para determinar hasta qué punto y bajo qué condicio-

nes hombres y mujeres difieren en su forma de liderar. Lo que sí parece claro a partir de las investigaciones realizadas es que las mujeres no son menos eficaces que los hombres a la hora de ejercer el liderazgo. Este hecho debe hacernos reflexionar sobre la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo. En el cuadro 9 se describen algunas investigaciones realizadas en España sobre liderazgo de género.

Cuadro 9. Estudios sobre el liderazgo de género en España

En una investigación financiada por el Instituto de la Mujer se realizaron tres investigaciones, dos de carácter correlacional y una de tipo experimental. Los estudios se llevaron a cabo entre 2006 y 2008 con una muestra total de 1807 participantes (Molero, Cuadrado, García-Ael, Recio y Rueda, 2009). Los resultados muestran que:

- 1) La asociación entre el estereotipo masculino y el liderazgo está disminuyendo. Se observa que el liderazgo eficaz no está asociado únicamente a características estereotípicamente masculinas, como por ejemplo la ambición o la capacidad de decisión, sino que se asocia cada vez más a características propias del estereotipo femenino como el ser sociable o el ser sensible a las necesidades de los empleados.
- 2) En general no existen diferencias en la forma de ejercer y/o percibir el liderazgo de hombres y mujeres. Sin embargo, se observa una tendencia a que los hombres evalúen mejor a los directivos varones y las mujeres hagan lo propio con las directivas mujeres.
- 3) Existe una mayor exigencia a la mujer directiva que al hombre directivo. Los participantes, y sobre todo las propias mujeres, consideraron que una mujer directiva que quiera alcanzar el éxito, comparada con un hombre en las mismas condiciones, debe tener mayor capacidad para tomar decisiones, ser más eficaz, tener mayor capacidad intelectual, ser más agradable, etc.
- 4) Existe una percepción diferente entre hombres y mujeres de las ventajas e inconvenientes de ocupar un puesto de liderazgo. Los resultados muestran que las mujeres tienen una opinión más extrema del liderazgo que los hombres. Por un lado aprecian más la posibilidad de realización personal que conlleva el liderazgo, pero por otro son también más conscientes de sus aspectos negativos, como el estrés o la menor disponibilidad de tiempo para el ocio o la familia.

- 5) Las directivos y directivas puntúan más alto en autoeficacia y en satisfacción que las personas que no ocupan estos roles.
- 6) En situaciones extremas (tanto de éxito como de fracaso de la empresa) se considera más responsable de la situación a un líder hombre que a una líder mujer. Este resultado refleja que se atribuye a las mujeres menos poder que a los hombres para influir en la situación.

3.3. Los aspectos éticos del liderazgo

En los últimos años se han producido diversos escándalos financieros que han causado daños a millones de empleados e inversores. Estos hechos han despertado una reflexión por parte de los investigadores acerca de los aspectos éticos y morales del liderazgo. Así Brown, Treviño y Harrison (2005) acuñan el término de liderazgo ético y lo definen como el ejercido por aquellos líderes que

«muestran una conducta normativamente apropiada (honestidad, justicia) en sus acciones personales y en sus relaciones interpersonales y fomentan la realización de tales conductas en sus seguidores a través de la interacción, el refuerzo y la toma de decisiones».

La investigación de dichos autores demuestra que el liderazgo ético está relacionado con la percepción de honestidad y la confianza en el líder por parte de los empleados y predice la eficacia percibida del líder y la satisfacción y dedicación de los empleados al trabajo.

Por su parte Walumbwa et al. (2008) hacen referencia a un concepto parecido al que denominan liderazgo auténtico y que ha alcanzado mayor difusión en las investigaciones realizadas en los últimos años. El concepto de «autenticidad» (ser fiel a uno mismo) tiene una larga tradición que se remonta a los antiguos griegos y pasa por la psicología humanista. El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores. Respecto a la medida del liderazgo auténtico, Walumbwa et al., (2008) han desarrolla-

do el ALQ que permite evaluar este estilo de liderazgo a través de cuatro factores:

- a) Conciencia de sí mismo, que hace referencia al conocimiento del líder de sus propios puntos fuertes y débiles así como a la conciencia del líder sobre cómo su propia conducta influye en los demás.
- b) Transparencia en las relaciones. El líder que puntúa alto en este factor es aquél que se abre a los demás y se muestra tal y cómo es. Esto genera un clima de confianza entre los seguidores lo que lleva a que se compartan pensamientos y emociones.
- c) Procesamiento equilibrado de la información. Este factor hace referencia a líderes que se muestran objetivos y analizan cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión. Tales líderes también solicitan otros puntos de vista, aunque sean contrarios a los suyos.
- d) Moral internalizada. Este factor se relaciona con la autorregulación de la conducta según los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad. Esto hace que la conducta de los líderes altos en este factor sea consistente con sus creencias y valores personales.

Los resultados de estudios realizados en diversos países utilizando el ALQ muestran que el liderazgo auténtico se relaciona positivamente con el capital psicológico colectivo, la satisfacción laboral y la satisfacción de los seguidores con el líder, las conductas de ciudadanía organizacional, la confianza, el compromiso organizacional y el rendimiento laboral. En una investigación reciente realizada en España con 623 empleados, Moriano, Molero y Lévy (2011) demuestran que el ALQ presenta una buena fiabilidad y validez. Además encontraron que este tipo de liderazgo está relacionado con una percepción positiva del líder, con el esfuerzo-extra que los empleados están dispuestos a realizar y con la satisfacción de los empleados con el líder.

4. CONSIDERACIONES FINALES

El estudio del liderazgo constituye en la actualidad un activo campo de investigación dentro de la Psicología Social y de las Organizaciones. A lo

largo de este capítulo hemos pasado revista a algunas de las principales teorías que se han formulado acerca del liderazgo en los últimos años. A través de dichas teorías, y de su contrastación empírica, nuestra comprensión de este fenómeno ha aumentado considerablemente. Sin embargo, a pesar de los indudables avances, todavía queda mucho por hacer. Así, por ejemplo, aunque se han descrito las conductas de los líderes y sus efectos, no se han analizado con suficiente detalle los procesos psicológicos subyacentes a la influencia del líder así como la vinculación emocional entre líder y seguidores existente en algunos tipos de liderazgo. Por otra parte, se echan de menos investigaciones de carácter longitudinal que contemplen el liderazgo en los grupos a través del tiempo. Dicho tipo de investigaciones, aunque difíciles de realizar, son necesarias si no queremos quedarnos en una visión estática e insuficiente del liderazgo. Asimismo, es necesario explorar teórica y empíricamente los procesos de liderazgo en los grandes grupos o colectivos sociales en los cuales la influencia del líder (por ejemplo, un líder político) se produce a través de los medios de comunicación. Lo mismo cabe decir de los procesos de liderazgo o influencia a través de las nuevas tecnologías (videoconferencia, internet, etc.). Por otra parte la investigación del liderazgo no es ajena a lo que sucede en la sociedad. Buena prueba de ello es el interés por los aspectos éticos del liderazgo suscitado recientemente. Desde esta perspectiva se resalta que no solo son importantes las conductas del líder relacionadas con la eficacia o el beneficio económico, sino que también es importante la moralidad que guía o debe guiar sus acciones. Como vemos los retos que plantea la investigación sobre liderazgo en los próximos años son grandes, tanto en el plano teórico como en los planos empírico y metodológico. Sin embargo, el esfuerzo por estudiar un fenómeno que produce tan importantes efectos sobre las personas y sobre la sociedad en general, merece, sin duda la pena.

5. RESUMEN

El liderazgo es un proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad. El estudio científico del liderazgo comienza en los años treinta y ha pasado por diversas fases. En un primer momento predominaron las teorías centradas en el líder (enfoques del rasgo y de los estilos de liderazgo). Estas

teorías se revelaron insuficientes para explicar muchos aspectos de este fenómeno y por ello, a partir de los años setenta, comenzaron a tenerse en cuenta los aspectos situacionales (teorías de la contingencia). Al mismo tiempo otros enfoques se centran en la percepción que tienen los seguidores del líder y del liderazgo (teorías implícitas del liderazgo) así como en el proceso de influencia entre líder y seguidores (teoría del crédito idiosincrático). Asimismo, algunos autores basándose en las Teoría de la Identidad Social y en la Teoría de la Categorización del Yo hacen hincapié en los aspectos grupales del liderazgo y en la importancia que para este proceso tiene la existencia de otros grupos y la relación existente entre ellos. Ninguno de estos enfoques anula a los anteriores y todos ellos son necesarios para tener una visión comprensiva y global del liderazgo. Quedaría por realizar, sin embargo, una integración teórica que tuviera en cuenta todos estos aspectos.

Recientemente adquiere gran importancia el concepto de liderazgo transformacional que trata de explicar los grandes cambios que algunos líderes provocan tanto en los seguidores como en las organizaciones de las que forman parte. Asimismo, son importantes en la actualidad los estudios sobre el liderazgo de género en los que se abordan las posibles diferencias en el estilo de dirección de hombres y mujeres tratando de explicar y poner remedio a la escasa presencia femenina en puestos de dirección. También son de gran actualidad los estudios que contemplan los aspectos éticos del liderazgo y analizan su influencia en los seguidores.

GLOSARIO

Consideración: Una de las dos dimensiones encontradas por el grupo de Ohio para clasificar las conductas del líder. Esta dimensión hace referencia a aquellas conductas del líder que tienen que ver con la preocupación por el bienestar de los subordinados y el mantenimiento de un buen clima de trabajo dentro del grupo (véase también «iniciación de estructura» en este mismo glosario).

Crédito idiosincrático: Un líder que demuestra su eficacia y su aceptación de las normas del grupo va ganando «crédito» a los ojos de sus seguidores. Este «crédito» le otorga mayor estatus, aumenta su capacidad de influir y le otorga cierta capacidad para apartarse de las normas grupales sin que su liderazgo sea cuestionado.

Estilos de liderazgo: Formas alternativas en las que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo su rol de liderazgo.

Iniciación de estructura: Una de las dos dimensiones encontradas por el grupo de Ohio para clasificar las conductas del líder. Esta dimensión hace referencia a aquellas conductas del líder que tienen que ver con la planificación del trabajo y la definición de responsabilidades dentro del equipo de trabajo (véase también «consideración» en este mismo glosario)

Liderazgo: Proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad.

Liderazgo auténtico: Liderazgo que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores.

Liderazgo transaccional: Liderazgo basado en el intercambio de recompensas entre líder y seguidores. Cuando este tipo de liderazgo se ejerce de manera correcta puede tener una influencia positiva, aunque no muy importante, en el rendimiento de los subordinados. Para Bass, este es el tipo de liderazgo normalmente estudiado en la literatura y no puede explicar los importantes cambios que algunos líderes producen (véase también «liderazgo transformacional» en este glosario).

Liderazgo transformacional: Tipo de liderazgo que produce importantes cambios tanto en los seguidores como en la organización de la que el líder forma parte. Dichos cambios afectan a las creencias, valores y rendimiento de los seguidores y a la cultura de la organización. Los líderes transformacionales ejercen su influencia a través de cuatro tipos de conductas: «Carisma», «Inspiración», «Estimulación Intelectual» y «Consideración Individualizada» (véase también «liderazgo transaccional» en este glosario).

Prototipicalidad del líder: Grado en que el líder encarna las características típicas del grupo. Es más probable que los miembros más prototípicos de un grupo emerjan como líderes. Los líderes prototípicos son percibidos como más atractivos y ejercen más influencia que aquellos que no lo son.

Teoría del rasgo: Enfoque que concibe el liderazgo como una capacidad que poseen algunas personas de forma innata. En la actualidad esta teoría, en su

versión más dura, ha caído en desuso. Recientemente hay autores que admiten que puede existir un cierto número de rasgos que diferencian a los líderes de aquellos que no lo son. Sin embargo, dichos autores reconocen también la importancia de los factores situacionales para la expresión de dichos rasgos.

Teorías de la contingencia: Se basan en la premisa de que el rendimiento de un grupo u organización depende no sólo de las características del líder sino también de diversas variables situacionales. Entre dichas teorías cabe mencionar el «modelo de la contingencia en la efectividad del liderazgo», el «modelo normativo en la toma de decisiones» y la «teoría de la expectativa de meta».

Teorías implícitas del liderazgo: Son las teorías que las personas tienen acerca de las características que debe poseer un líder. Dichas características pueden variar entre unas culturas y otras. Según este modelo el liderazgo es una categoría cognitiva organizada jerárquicamente en tres niveles: supraordinal, básico y subordinado.

LECTURAS RECOMENDADAS

CUADRADO, I. y MOLERO, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 1, 39-55.

En este artículo se describe una investigación sobre la percepción de liderazgo que tienen hombres y mujeres que ocupan puestos de responsabilidad.

GIL, F. (2003). Dirección y liderazgo. En F. Gil y C. A. Alcover, *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 285-319). Madrid: Alianza Editorial.

Capítulo en el que se aborda el debate existente entre dirección y liderazgo.

MOLERO, F., RECIO, P. y CUADRADO (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22, pp. 495-501.

Artículo en el que se valida la estructura factorial del MLQ en una muestra española a través del análisis factorial confirmatorio.

MOLERO, F. y MORALES, J.F. (coord.) (2011). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza Editorial.

Libro en el que diferentes autores exponen investigaciones realizadas sobre diversos aspectos del liderazgo entre los que se incluyen, el liderazgo desde la perspectiva evolucionista, desde la perspectiva de la identidad social, el liderazgo carismático y transformacional, el liderazgo transcultural, el liderazgo de género y el liderazgo de los emprendedores.

<http://www.ila-net.org/>

Esta es la dirección de internet de la «International Leadership Association» una asociación que tratar de agrupar, en el ámbito mundial, a todas aquellas personas que practican, estudian y enseñan sobre liderazgo. En ellas se proporcionan muchos recursos útiles para las personas interesadas en el liderazgo.

<http://www.retoricas.com/2008/08/discursos-clubes-de-nuestro-tiempo.html>

En esta página se proporciona una selección de discursos célebres realizados por líderes políticos. En muchos casos se proporciona también el video de dichos discursos

<http://www.hp.com/hpinfo/execteam/fiorina/index.html>

Página de Carly Fiorina, que ha sido directora de Hewlet-Packard desde 1999-2005 Contiene sus artículos y discursos.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Seleccione la respuesta correcta a cada una de las siguientes preguntas:

1. La revisión de House y Aditya (1997) sobre el enfoque del rasgo ha puesto de manifiesto que:
 - a) No es posible encontrar rasgos específicos que diferencien a líderes y no líderes.
 - b) Parecen existir un cierto número de rasgos que diferencian consistentemente a los líderes de aquellos que no lo son.
 - c) La situación y los rasgos ejercen su influencia de forma independiente en las conductas del líder.
2. Los experimentos de Lewin y cols. estudiaron:
 - a) El liderazgo democrático y autocrático.
 - b) El liderazgo centrado en la tarea y el liderazgo centrado en la relación.
 - c) Los comportamientos del líder relacionados con la consideración y la iniciación de estructura.
3. Según el modelo de la contingencia de Fiedler los líderes centrados en la relación consiguen mejores resultados cuando el nivel de control situacional es:
 - a) Bueno.
 - b) Malo.
 - c) Mediano.
4. En el experimento de la prisión de la BBC se observó que:
 - a) Los guardias eligieron un líder fuerte.
 - b) Los guardias desarrollaron un sentido de identidad social compartida.
 - c) Los prisioneros desarrollaron un sentido de identidad social compartida.
5. En la revisión de la estructura factorial del MLQ realizada en España se encontró que un factor transformacional se agrupaba con otro transaccional. ¿Cuál era dicho factor transformacional?
 - a) La motivación inspiracional.
 - b) La consideración individualizada.
 - c) La estimulación intelectual.

RESPUESTAS CORRECTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. b
La revisión de House y Aditya (1997), al contrario que las investigaciones previas de Stogdill, sí ha encontrado un cierto número de rasgos que diferencian consistentemente a los líderes de aquellos que no los son. Por otra parte la revisión de House y Aditya también demuestra que la situación interacciona con los rasgos del líder a la hora de conseguir un mejor rendimiento.
2. a
Los experimentos de Lewin y sus colaboradores realizados a finales de la década de 1930 estudiaron los efectos del liderazgo democrático y autocrático en un grupo de niños.
3. c
El modelo de Fiedler predice que los líderes orientados hacia la tarea conseguirán mejores resultados en situaciones extremas. Es decir, en aquellas situaciones en las que tienen un alto grado de control situacional (buena atmósfera grupal, tarea estructurada y poder para recompensar) o en aquellas otras en la que este control es muy bajo (mala atmósfera grupal, tarea poco estructurada y poco poder para recompensar). Por el contrario, los líderes centrados en la relación consiguen mejores resultados en situaciones en las que el nivel de control es mediano.
4. c
Lo que se observa en dicho experimento es que, a lo largo del tiempo, los prisioneros desarrollaron un sentido de la identidad social compartida. Por ello tenían más deseos y capacidad para elegir un líder que los representara. Lo contrario sucedió con los guardias.
5. b
En dicha revisión se encontró un factor denominado «*Liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional*». Este factor agrupa el sub-factor de consideración individualizada (liderazgo transformacional) y el sub-factor de recompensa contingente (liderazgo transaccional) de la estructura previamente encontrada.

CAPÍTULO 5

FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL GRUPO

Elena Gaviria

ESQUEMA

Objetivos

1. Introducción: el grupo como fenómeno dinámico
2. Individualidad y pertenencia grupal: motivaciones básicas en la formación y el desarrollo de los grupos
3. Condiciones necesarias para la formación de un grupo
4. ¿Por qué y para qué se forman los grupos?
5. ¿Cómo se forman los grupos?
6. El desarrollo del grupo
 - 6.1. La iniciación en los grupos y los cambios de rol en ellos
 - 6.2. El modelo cíclico de Worchel
7. Desarrollo de las relaciones entre el individuo y el grupo: la socialización grupal
 - 7.1. El modelo de Levine y Moreland
 - 7.1.1. Procesos implicados
 - 7.1.2. Evolución de las relaciones del individuo con el grupo
8. Los procesos grupales e intergrupales vistos desde una concepción dinámica del grupo
9. El desarrollo del grupo en un contexto aplicado
10. Principales problemas teóricos y metodológicos en el estudio del desarrollo de grupo
11. Resumen

Glosario

Lecturas recomendadas

Ejercicios de autoevaluación

Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación

OBJETIVOS

- Comprender la naturaleza dinámica de los grupos y de las relaciones de éstos con los individuos.
- Identificar las causas de la formación de los grupos y las funciones que éstos tienen para sus miembros.
- Analizar el proceso de formación y desarrollo del grupo en relación con la experiencia psicológica de sus integrantes.
- Estudiar la evolución y las consecuencias prácticas de las relaciones entre el individuo y el grupo y de los procesos implicados en ellas.
- Considerar las aplicaciones de diversos procesos psicosociales grupales e intergrupales desde una visión dinámica de los grupos.
- Asumir los principios del desarrollo grupal en la dirección de grupos.
- Diseñar estrategias concretas de intervención teniendo en cuenta las etapas del desarrollo grupal.

1. INTRODUCCIÓN: EL GRUPO COMO FENÓMENO DINÁMICO

En este capítulo nos vamos a centrar en un aspecto de los grupos que es tan importante como poco tenido en cuenta en las investigaciones: el hecho de que los grupos evolucionan. En primer lugar, lógicamente, tienen que formarse, y después van pasando por una serie de etapas que pueden desembocar en la ruptura del grupo o en su renacimiento desde nuevos planteamientos. También la situación de los individuos dentro del grupo va cambiando: desde que la persona intenta incorporarse al grupo, o éste trata de que una determinada persona se le una, hasta que se produce una complementación entre la adaptación del individuo a las expectativas normativas del grupo y la satisfacción

de las necesidades de aquél por parte de éste, o bien hasta que tiene lugar el abandono voluntario o forzado del grupo por parte del individuo.

Este hecho de la evolución de los grupos ha sido poco estudiado en sí mismo y poco considerado a la hora de estudiar otros procesos grupales. El grupo se suele tratar como una entidad ya formada y estática en la que tienen lugar una serie de acontecimientos que hay que analizar, normalmente mediante la manipulación de una serie de variables ajenas a la propia dinámica grupal. Sin embargo, como veremos a lo largo de este capítulo, lo que ocurre en los grupos y entre los grupos está muy determinado por el momento concreto en que se encuentra un grupo dentro de su desarrollo. Hay procesos que sólo se pueden dar en ciertos momentos o que tienen consecuencias distintas en momentos diferentes. Por eso, estudiar procesos grupales sin tener en cuenta el carácter cambiante de los grupos puede llevar a resultados engañosos.

Antes de entrar en los procesos de formación y desarrollo grupal haremos una breve referencia a las posibles causas de la formación de grupos y a las funciones que cumplen los grupos.

2. INDIVIDUALIDAD Y PERTENENCIA GRUPAL: MOTIVACIONES BÁSICAS EN LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS GRUPOS

Las personas, desde que nacemos, formamos ya parte de grupos; por tanto, la experiencia de ser miembro de un grupo está presente a lo largo de toda la vida del individuo. Pero, además de esta pertenencia «impuesta» o asignada a determinados grupos o categorías sociales desde el nacimiento, como pueden ser la familia o el grupo étnico, los individuos buscamos voluntariamente formar parte de grupos concretos.

Parece existir una motivación en el ser humano, como especie social que es, a formar vínculos con otros congéneres. La hipótesis de la «necesidad de pertenencia», propuesta por Baumeister y Leary (1995), sostiene que todo el mundo necesita formar parte de relaciones sociales:

«Los seres humanos poseen un impulso omnipresente de formar y mantener al menos una mínima cantidad de relaciones interpersonales duraderas, positivas y significativas» (p. 497).

El mecanismo que permite establecer el nexo con los otros, y en el que hacen hincapié los etólogos, es el *apego*, que consiste en el vínculo emocional de un bebé (o una cría) con sus progenitores, y que se expresa mediante la búsqueda de la proximidad con los adultos y la protesta cuando se ve separado de ellos. Según los etólogos, este mecanismo se reutiliza en otras fases de la vida, cambiando el objeto de apego. Los grupos se forman como una prolongación del apego y una ampliación a un mayor número de congéneres. El apego es así un factor de cohesión en el grupo. (Para una extensa consideración de la función del apego desde la perspectiva etológica, véase Gaviria, 2004). Según Baumeister y Leary, la pertenencia tiene fuertes efectos emocionales y cognitivos, y su falta acarrea serios trastornos en la salud, el bienestar y el funcionamiento de las personas.

Uno de esos efectos tiene que ver con la autoestima. Tan importante es para nosotros pertenecer a grupos que, cuando existe algún indicio de rechazo o exclusión por parte del grupo, nuestra autoestima baja y buscamos el problema que ha puesto en peligro nuestra pertenencia para corregirlo. De esta forma, la autoestima actúa como un «sociómetro», y su nivel alto o bajo no se debe a que estemos contentos o no con nosotros mismos, sino a que consigamos mantener la pertenencia a grupos sociales (Leary, Tambor, Terdal y Downs, 1995).

El cuadro 1 describe una línea de trabajo sobre ostracismo que pone de relieve los efectos de ser ignorado o excluido de un grupo y muestra de forma indirecta algunas de las necesidades que se satisfacen en los grupos.

Cuadro 1. El ostracismo y sus efectos

Cuando el grupo ignora al individuo

Una interesante línea de trabajo se ocupa del ostracismo, entendido como el acto de excluir, ignorar o rechazar a un miembro del grupo, o a otra persona en una relación interpersonal (Williams, 2001).

Como muestran Williams y Zadro (2001), el ser objeto de ostracismo, aunque sea por tiempo breve, tiene efectos negativos en las necesidades básicas de pertenencia, control, autoestima y sentido de la existencia de la persona que lo sufre, que satisface menos esas necesidades. Esta línea de investigación se ha

centrado de forma preferente en los efectos en la persona cuando es objeto de ostracismo, pero también más recientemente se han visto sus efectos en las personas que lo ejercen, quienes experimentan una mayor satisfacción de esas necesidades (ver Zadro, Williams y Richardson, 2005, para una revisión).

Entre las diversas formas de estudiar el ostracismo empleadas por Williams y colaboradores (Williams, Shore y Grahe, 1998), cabe citar un estudio en el que un participante, a la espera de iniciar un experimento, se dedicaba a jugar a la pelota con otros dos supuestos participantes (en realidad, cómplices del experimentador), quienes, al poco tiempo, dejaban de pasarle la pelota al participante genuino. Éste pronto empezaba a mostrar signos de incomodidad ante el hecho de verse excluido del juego. Tal como se observó también, se veían afectadas negativamente sus necesidades básicas. Se hizo una versión en la red de este experimento. Se trataba de una página web en la que se entraba para jugar con otros dos jugadores, que eran simulados y que en la condición de ostracismo dejaban de interactuar con el participante. En el caso del ciber-ostracismo se muestran efectos negativos similares a los que se producen en la interacción real (Williams, Cheung y Choi, 2000). Un estudio llevado a cabo con medidas neurofisiológicas, como imágenes de resonancia magnética del cerebro, fMRI, mostró que al ser excluido se activaban las mismas áreas del cerebro que las propias del dolor físico (Eisenberger, Lieberman y Williams, 2003). En ocasiones, el haber sido objeto de ostracismo parece estar en la base de reacciones violentas contra el grupo (Leary, Kowalski, Smith y Philips, 2003).

Ahora bien, esta motivación básica que nos impulsa a formar vínculos con otras personas coexiste con otra necesidad que también poseemos, a veces de forma acuciante, de mantener nuestra propia independencia y nuestra distintividad como individuos. Una cosa es ser miembro de un grupo y otra muy distinta perder nuestra identidad como personas y el control sobre nuestros pensamientos y nuestras acciones. Aunque estas dos tendencias pueden parecer a primera vista incompatibles, no tienen por qué serlo; incluso, las personas pueden buscar la pertenencia a ciertos grupos precisamente para conseguir una mayor distintividad con respecto al común de los mortales, como ocurre en el caso de muchos grupos minoritarios, por ejemplo, los «punkies» o la «jet set» (Brewer, 1991). Por otra parte, si lo que se busca es independencia, más que diferenciación de otros, la pertenencia a un grupo grande puede ser más conveniente, porque tiene las ventajas que supone ser miembro de un grupo sin los inconvenientes del excesivo control

propio de los grupos pequeños. En este sentido, la formación de grupos no sólo no es incompatible con la individualidad (en cualquiera de las dos dimensiones: distintividad o independencia) sino que muchas veces es un medio para conseguirla (Kampmeier y Simon, 2001). Aunque no puede negarse que en ocasiones se produce un conflicto entre las dos tendencias que afecta al desarrollo de los grupos, como veremos después.

Cuadro 2. La individualidad y la pertenencia grupal en otras culturas

Es importante aclarar que gran parte de las afirmaciones vertidas en este capítulo, como en casi todos los demás, son aplicables a nuestra cultura, llamada «occidental», pero no serían válidas para grupos insertos en otras muchas. Hay pueblos en Asia, África y Suramérica donde las personas no se consideran como individuos independientes sino como parte de un grupo. Por ejemplo, en japonés, la palabra que se emplea para designar el «sí mismo» o «self» es jibun, que significa «la parte propia del espacio compartido». Esto se debe probablemente a la relación simbiótica e interdependiente que se establece entre el yo y los otros (Hamaguchi, 1985). En este sentido, la búsqueda individual de independencia y de diferenciación del resto de las personas resulta bastante ajena en este tipo de sociedades. En cambio, para la cultura occidental los individuos son sociales sólo cuando su conducta influye y es influida por otros, muchas veces de forma negativa (Markus y Kitayama, 1994).

Desde la perspectiva confucionista imperante en las sociedades asiáticas, la característica definitoria de la humanidad es la capacidad para experimentar empatía, para compartir sentimientos, y esto sólo puede alcanzarse mediante la participación en un grupo. Esta visión contrasta notablemente con el énfasis en la racionalidad y el libre albedrío propio de la cultura occidental, para la que el grupo es sobre todo un medio de satisfacer necesidades o alcanzar metas individuales. La cuestión de por qué los individuos se unen o se identifican con grupos concretos y qué factores determinan su grado de compromiso con ellos tiene mucho sentido para nosotros y por eso ha sido abordada desde diversos enfoques teóricos (teoría del intercambio, teoría de la identidad social), centrándose la investigación sobre todo en grupos espontáneos o creados artificialmente y de corta duración. Sin embargo, cuando se considera la pertenencia a un grupo como parte esencial de la persona y no sujeta a elección, esas preguntas carecen de relevancia. Lo que realmente importa es cómo esa pertenencia moldea la experiencia de las personas (Markus, Kitayama y Heiman, 1996).

Otras de las explicaciones propuestas para dar cuenta de por qué los individuos quieren formar parte de grupos tienen que ver con tratar de dar sentido a uno mismo y a su relación con los demás. La teoría de la *incertidumbre-identidad* (Hogg, 2007) defiende que la pertenencia a grupos sirve para combatir el sentimiento de incertidumbre de los individuos acerca de quiénes son y de cómo eso se refleja en sus actitudes y conductas. Los grupos sirven para reducir esa incertidumbre facilitando pautas a los individuos. Esta teoría, asociada a la perspectiva de la categorización del yo, propone que el interiorizar el prototipo del grupo contribuye a la autodefinición de los individuos. Así, la identificación con grupos que poseen determinadas características contribuye a reducir, controlar o proteger del sentimiento de incertidumbre. La investigación en el marco de esta teoría ha mostrado que cuanto más entitativos sean los grupos (véase el capítulo 1) más contribuyen a reducir la incertidumbre. El análisis de Hogg se extiende a explicar la identificación con los grupos extremistas y totalitarios.

3. CONDICIONES NECESARIAS PARA LA FORMACIÓN DE UN GRUPO

Como se recordará del capítulo introductorio de este manual, desde los comienzos de la Psicología Social contemporánea, allá por los años 40 del siglo pasado con Kurt Lewin, se viene considerando que el factor que diferencia un grupo social de un mero agregado de individuos es la relación de interdependencia que se establece entre los miembros. Por tanto, esa interdependencia percibida por los miembros, ya sea para lograr un objetivo común, para satisfacer alguna necesidad común, o por experimentar un destino común, sería la condición necesaria para la formación de un grupo (Lewin, 1948). Una vez formado, surgirían otros procesos, como la aparición de normas, la atracción interpersonal, la diferenciación entre endogrupo y exogrupo, la identificación con el grupo, etc. (Rabbie, Schot y Visser, 1989).

En los años 70 surgió en Europa una postura que se oponía a este planteamiento, la Teoría de la Identidad Social de Tajfel y Turner (Tajfel y Turner, 1986; Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wetherell, 1987). En sus estudios, empleando el llamado «paradigma de grupo mínimo», se po-

nía de manifiesto que la simple designación externa de los sujetos a un grupo apelando a una supuesta característica común hacía que se comportaran como miembros de ese grupo frente a los de otros grupos. Según estos autores, dadas las características de la situación experimental (división arbitraria de los sujetos en dos grupos, anonimato, falta total de interacción, ausencia de conflicto de intereses previo, falta de relación entre las respuestas del sujeto y su propio interés), puede concluirse que la interdependencia percibida no es una condición necesaria para la formación de un grupo. Basta con que se produzca una categorización, es decir, que se agrupe a una serie de individuos dentro de una categoría en función de su semejanza en algún aspecto (del tipo que sea), y que ellos se perciban a sí mismos como miembros de esa categoría, para que esa percepción transforme su comportamiento de individual a colectivo.

Relacionada con esta controversia se encuentra la distinción, necesaria según unos e irrelevante según los otros, entre grupos y categorías sociales, a la que también se hacía referencia en el capítulo primero: una cosa serían los grupos considerados como sistemas sociales, caracterizados por la interdependencia percibida entre sus miembros, y otra las categorías sociales, definidas como conjuntos de individuos que comparten algún atributo común; éstas no podrían considerarse propiamente grupos a menos que esa semejanza lleve aparejada una percepción por parte de los individuos de que también comparten un mismo destino (Rabbie y Horwitz, 1988). Ante esta crítica, los defensores de la categorización aclaran que el concepto de categoría social implica mucho más que un mero conjunto de individuos semejantes a ojos de un observador externo, puesto que supone una implicación emocional compartida por los miembros, al percibirse y definirse a sí mismos como pertenecientes a una misma categoría (Turner y Bourhis, 1996). Por otra parte, consideran fundamental distinguir entre procesos interpersonales y procesos grupales: reducir la formación del grupo y lo que ocurre dentro de él a procesos interpersonales, como la interdependencia, es caer en el individualismo (Turner y otros, 1987).

Hemos cambiado de siglo y la polémica no se ha resuelto. Investigadores partidarios de uno y otro enfoques continúan realizando estudios que supuestamente confirman su propia postura e invalidan la contraria.

4. ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ SE FORMAN LOS GRUPOS?

Desde un punto de vista descriptivo se pueden distinguir tres tipos de circunstancias que hacen que un conjunto de individuos lleguen a constituir un grupo (Cartwright y Zander, 1968):

- 1) una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo;
- 2) un grupo puede formarse espontáneamente porque la gente se asocia para satisfacer alguna necesidad;
- 3) un conjunto de individuos puede convertirse en grupo porque otras personas los tratan de un modo homogéneo.

Para que un grupo se forme deliberadamente, los individuos que deciden crearlo deben juzgar que por medio de él se conseguirán determinados propósitos que no serían posibles sin su existencia. Ese juicio, por supuesto, no tiene por qué ser correcto para que se llegue a formar el grupo. La función de estos grupos, por tanto, suele ser lograr un objetivo que no sería alcanzable individualmente, o lo sería de manera menos apropiada. Por otra parte, los propósitos que se quieren lograr a través del grupo son muy variados. Hay, por ejemplo, grupos que se crean para llevar a cabo alguna tarea de forma más eficiente. Otros grupos se crean con el objetivo de resolver problemas, partiendo de la premisa de que si varias personas trabajan conjuntamente en un mismo problema se llegará antes a una solución eficaz; es el caso de las comisiones de investigación o de los equipos científicos. Relacionados con éstos están los grupos creados para formular normas o tomar decisiones, como las juntas directivas o los jurados. Los psicólogos sociales han estudiado durante bastante tiempo las condiciones en que un grupo es el mejor medio para resolver problemas, así como los procesos implicados en la toma de decisiones en grupo, y han encontrado que, en determinadas circunstancias, la situación de grupo es más bien contraproducente de cara a la consecución de este tipo de objetivos (véase el capítulo 9).

Muchos grupos surgen espontáneamente, porque la gente espera obtener satisfacciones asociándose a ellos, y no porque alguien los establezca deliberadamente para lograr otro objetivo. Es el caso de los grupos infor-

males dentro de las organizaciones, los clubes sociales o las pandillas juveniles. En los grupos espontáneos, la función suele ser la satisfacción de alguna necesidad que poseen sus miembros, ya sea mediante la interacción dentro del propio grupo o utilizando la pertenencia al grupo para obtener algún beneficio fuera de él. Su formación se basa en elecciones interpersonales voluntarias. Al estudio de los determinantes de este tipo de elecciones se ha dedicado mucha investigación en Psicología Social. Algunos de ellos son la semejanza percibida entre las personas, la complementariedad, la reciprocidad (nos gustan aquéllos a quienes gustamos), la proximidad, o el balance positivo entre ventajas e inconvenientes de pertenecer al grupo (Forsyth, 1999).

Por último, hay casos en que la formación de un grupo no se debe al deseo de lograr un objetivo o de satisfacer unas necesidades, sino a que un conjunto de individuos es percibido y tratado por otros como grupo. Aquí está funcionando el proceso de categorización social al que nos referíamos en el apartado anterior, que consiste en clasificar a las personas en grupos en función de alguna característica compartida. Aunque no todos los atributos compartidos por los individuos tienen la misma relevancia como criterios de categorización, las características seleccionadas son muy variadas, por lo que nos encontramos con grupos formados según el sexo, la edad, la raza, la religión, la nacionalidad, el poder adquisitivo, el nivel educativo, la profesión, etc. Al mismo tiempo que los demás perciben que una serie de individuos forman un grupo, dichos individuos se consideran a sí mismos como miembros de ese grupo, y tanto su comportamiento como el de los demás hacia ellos vendrán en muchos casos determinados por esa pertenencia grupal designada desde fuera. Es importante señalar que no es necesario que los individuos interactúen entre sí para ser miembros de este tipo de grupos. Muchas veces ni siquiera se conocen, dado que se trata de categorías sociales muy amplias.

Cuando el grupo se ha formado inicialmente por el proceso de categorización, las funciones que cumple pueden ser la de simplificar la realidad social para los de fuera y la de adquirir una identidad social para los de dentro. No obstante, el hecho de que el grupo se haya formado por designación externa no excluye la posibilidad de que cumpla también las mismas funciones que los grupos espontáneos o los creados para alcanzar un objetivo, como ocurre en el caso de las reivindicaciones de los

grupos minoritarios o de determinados gremios profesionales, o en el caso de los grupos de apoyo formados por personas con algún problema físico o psicológico (alcohólicos, drogodependientes, etc.). Esto es debido a que esta última condición de formación grupal es la más general de todas, y puede incluir las otras dos. Los individuos que pertenecen a grupos formados deliberadamente o espontáneamente pueden (y suelen, sobre todo en este último caso) ser percibidos y tratados por otros como grupo, y tener ellos mismos la experiencia psicológica de ser un grupo.

5. ¿CÓMO SE FORMAN LOS GRUPOS?

Moreland (1987) define la formación de un grupo como un fenómeno continuo que implica un desplazamiento de un conjunto de personas a lo largo de una hipotética dimensión de «grupalidad», más que un fenómeno discontinuo que suponga la transformación de un no-grupo en un grupo. Esto quiere decir que la formación de un grupo, al menos de un grupo espontáneo, no es un acontecimiento repentino que ocurre en un determinado momento y lugar, no aparece un grupo hoy donde no lo había ayer, sino que se trata de un proceso que lleva su tiempo, porque implica un fortalecimiento progresivo de los lazos entre las personas que finalmente serán los miembros de ese grupo, es decir, una «integración social» de esos individuos.

Basándose en la literatura sociológica y psicológica, Moreland distingue cuatro tipos de integración social: *ambiental*, *conductual*, *afectiva* y *cognitiva*. No se trata de causas de la formación de los grupos, sino de aspectos o variedades que puede adoptar el proceso de formación.

Se dice que un grupo se ha formado mediante la *integración ambiental* de sus miembros cuando el ambiente ha proporcionado los recursos necesarios para que se forme. El término «ambiente» es entendido aquí en sentido amplio, y abarca tanto el ambiente físico como el ambiente social y el cultural. Es lo que ocurre, por ejemplo, cuando se forman grupos de personas que mantienen proximidad física (los niños que se sientan juntos en clase) o que frecuentan un determinado lugar, o que comparten determinadas aficiones. La importancia psicológica de este tipo de integración social

reside en proporcionar a los individuos un marco de referencia compartido desde el que experimentar su pertenencia grupal común.

La *integración conductual* ocurre cuando las personas se unen o se hacen dependientes unas de otras para satisfacer sus necesidades. Este tipo de integración ha llegado a ser considerado por muchos teóricos como la clave de la formación del grupo. El grupo puede ser experimentado por el individuo como un medio para lograr un objetivo, a través de la interacción con los demás, o como un modelo de comparación para valorar lo adecuado de sus actitudes o conductas personales, o como un medio para lograr una identidad social positiva. Este último caso se diferencia de los dos anteriores en que lo importante para la satisfacción de las necesidades no es la interdependencia de los miembros sino la simple pertenencia grupal.

La *integración afectiva* se refiere a que un grupo puede formarse cuando las personas desarrollan sentimientos compartidos. En este caso, la experiencia psicológica del individuo es de atracción hacia los demás miembros del grupo, hacia el grupo como un todo o hacia sus objetivos.

Por último, la *integración cognitiva* hace referencia a que un grupo puede formarse cuando las personas se dan cuenta de que comparten importantes características personales. No se trata de que sean semejantes, sino de que sean conscientes de esa semejanza. En este sentido, un grupo se forma cuando los individuos empiezan a pensar en sí mismos como grupo.

Una vez revisados los distintos tipos de integración social que llevan a la formación de grupos, sería importante determinar cómo interactúan unos tipos con otros. Intuitivamente lo más probable parece ser que la integración ambiental proporcione el potencial para la integración conductual, que llevará a su vez a la integración afectiva y a la cognitiva, aunque hay numerosos autores que no estarían de acuerdo con esto. De la misma forma, aunque la visión más popular entre los psicólogos sociales haya sido que la integración conductual es la clave de la formación del grupo, autores como Turner y otros defienden que es más importante la integración cognitiva, y que puede formarse un grupo incluso con personas que son negativamente interdependientes, es decir, con intereses opuestos, con tal de que se consideren a sí mismas como grupo.

6. EL DESARROLLO DEL GRUPO

Hasta ahora hemos visto muy someramente por qué y cómo se forman los grupos, y que esa formación no suele ser un suceso repentino, a menos que se trate de grupos artificiales, sino un proceso que lleva su tiempo. Pero, una vez que el grupo ya se ha formado, ¿qué ocurre? La mayoría de los psicólogos sociales interesados en los procesos grupales diseñan sus investigaciones como si el grupo quedara congelado en el tiempo y fuera entonces cuando empezaran a tener lugar los procesos que ellos estudian. El grupo, según este planteamiento, no es más que el contexto o el escenario donde se producen determinados efectos, como la influencia, el conflicto o la polarización. Sin embargo, los grupos van cambiando, atraviesan distintas fases de desarrollo, y su evolución interactúa con esos efectos que ocurren dentro de ellos, produciendo consecuencias diferentes según el momento en el que se encuentre el grupo. Parece, entonces, importante estudiar también el proceso de evolución y cambio del grupo para poder comprender mejor otros fenómenos que se dan en él o en relación con él.

El estudio sistemático del desarrollo del grupo se remonta a los años 50 del siglo pasado y se llevó a cabo en dos contextos diferentes: los grupos de solución de problemas y los grupos de formación (*T groups*: grupos experienciales caracterizados por carecer de estructura y de un líder que oriente a los miembros sobre cómo actuar o qué metas perseguir). Ambos tipos de grupo proporcionaban buenas condiciones para el estudio de su evolución temporal, ya sea a lo largo de una sesión de discusión o a través de diversas sesiones. Los modelos elaborados por aquella época tenían en común, entre otras cosas, el ser más prescriptivos que descriptivos (decían cómo debe ser el proceso más que cómo es realmente, ya que no contaban con un apoyo empírico suficiente), el referirse a tipos de grupos bastante específicos (experienciales, terapéuticos o de tarea, es decir, formados artificialmente para un fin concreto), y el ser lineales, en el sentido de que las distintas fases de desarrollo grupal propuestas se seguían unas a otras de acuerdo con un patrón secuencial y progresivo de principio a fin (Huici, 1985 b).

Tras el paréntesis de los años 70, en que los estudios grupales sufrieron un descenso, en los 80 surgió un nuevo interés por los aspectos dinámicos del grupo, sobre todo debido a la necesidad de crear equipos de trabajo eficaces en las organizaciones, y aparecieron algunos modelos interesantes,

como el de Wheelan (1994), que pretende ser una integración de los modelos anteriores aplicable a cualquier tipo de grupo, o el de Morgan, Salas y Glickman (1994), con su énfasis en la cooperación entre los miembros para alcanzar las metas propuestas, o el *modelo del equilibrio puntuado* de Gersick (1988), que sostiene que el desarrollo de los grupos no es un proceso uniforme, sino que se caracteriza por periodos de estabilidad interrumpidos por breves periodos de cambio brusco. En el cuadro 3 se presenta un esquema del modelo de Wheelan de desarrollo grupal, que ha sido elaborado a partir de múltiples trabajos de investigación y de aplicación de la dinámica de grupo. En el capítulo 2 se incluía un cuestionario de desarrollo grupal basado en este modelo teórico.

Cuadro 3. El modelo integrador de Wheelan sobre el desarrollo grupal

Estadio	Característica
Dependencia e inclusión	Pruebas y amabilidad, dependencia del líder. Los individuos tratan de identificar las conductas aceptables.
Contradependencia y lucha	Luchas en relación con la autoridad, poder y estatus, clarificación de los valores. Si se resuelven bien los conflictos, el grupo desarrolla más confianza y se hace más cohesivo.
Confianza y estructura	Negociación abierta relativa a los roles, a la estructura grupal y a la división del trabajo.
Trabajo y productividad	El grupo se centra de forma creciente en la tarea y en un intercambio de feed-back.
Terminación	Punto final del grupo con una posible alteración y conflicto, potencial para expresión de sentimientos positivos y de las cuestiones relacionadas con la separación.

(Adaptado de Burn, 2004, p. 173)

Como sería muy prolijo detenernos a exponer todos estos modelos, nos vamos a centrar en dos que consideramos más originales y más completos, puesto que tienen en cuenta aspectos importantes del desarrollo de los grupos que no se recogen en otros (remitimos al lector al capítulo de Alco-

ver, 1999, para una exposición más detallada de los modelos más recientes). Algo más adelante presentaremos el modelo de Worchel y sus colaboradores, referido al desarrollo del grupo en conjunto, y después veremos el modelo de Levine y Moreland, que se ocupa del desarrollo de las relaciones entre el grupo y sus miembros, pero antes nos referiremos de manera general a la iniciación en los grupos.

6.1. La iniciación en los grupos y los cambios de rol en ellos

Antes de referirnos a los modelos centrales del desarrollo y la socialización grupal conviene aludir, aunque sea brevemente, a la iniciación en los grupos, a los ritos que la acompañan y a las funciones que estos cumplen. Estos ritos marcan también las transiciones o cambios en los roles que los individuos desempeñan en el grupo. Se exponen en el cuadro siguiente, pero conviene volver sobre él una vez revisado el apartado referente a la socialización grupal.

Cuadro 4. Los ritos de iniciación en el grupo y sus funciones

Tal como proponen Hogg y Vaughan (2010, p. 165), las transiciones de rol en el grupo a menudo implican cambios para el miembro individual que se rigen por criterios formalizados y públicos y dan lugar a ritos de iniciación que cumplen las siguientes funciones:

- *Simbólica*: para el reconocimiento público del cambio de identidad.
- *Aprendizaje*: permiten familiarizarse con nuevos roles que hay que desempeñar.
- *Protección de la lealtad hacia el grupo*: a través de beneficios (regalos, felicitaciones) que trae consigo la iniciación.

Pero, tal como indican estos autores, a menudo la iniciación es costosa, incómoda o dolorosa. Para explicar cómo se consigue la lealtad a pesar de ritos de iniciación dolorosos aluden a la investigación clásica en el marco de la teoría de la disonancia cognitiva. Como se veía en el estudio, descrito en el capítulo 2, cuadro 2, de Aronson y Mills (1959), una iniciación difícil en un grupo resulta disonante con comprobar que el grupo no es interesante, y lleva a valorarlo más positivamente que si la iniciación no hubiera sido difícil.

6.2. El modelo cíclico de Worchel

A partir de la revisión de la literatura de archivo sobre descripciones de grupos de todo tipo, de informes de diversos investigadores, y del estudio directo de algunos grupos, Worchel y sus colaboradores (Worchel, Coutant-Sassic y Grossman, 1992; Worchel, 1996) han elaborado un modelo de desarrollo de grupo cuyas características más distintivas son:

- Se trata de un modelo cíclico, no lineal, ya que considera que muchos grupos continúan existiendo después de que sus miembros originales se hayan ido.
- No se circunscribe sólo al grupo, sino que lo considera en relación con otros grupos.
- Presta una especial atención al conflicto que experimentan los miembros entre el deseo de pertenecer al grupo e identificarse con él y su necesidad de independencia y distintividad como individuos.
- Considera al grupo como una entidad fuera del individuo y que ejerce una presión real sobre sus miembros.

El modelo cíclico de Worchel, en su primera versión (Worchel, Coutant-Sassic y Grossman, 1992), distingue seis estadios en la vida del grupo, dos de los cuales corresponden a su formación y los cuatro restantes al desarrollo (en su última versión, Worchel, 1996, sólo aparecen estas cuatro últimas fases). Estos estadios representan cuestiones dominantes para el grupo durante periodos temporales concretos. Aunque no se especifica la duración de dichos periodos, que puede variar de unos grupos a otros, los estadios transcurren en un orden predecible que se repite muchas veces a lo largo de la vida del grupo. Los cambios temporales influyen en la conducta de los miembros del grupo y en la relación entre grupos y resultan, a su vez, afectados por la conducta de los miembros y por las relaciones intergrupales.

El primer estadio, que podría ser también uno de los últimos, puesto que el proceso es circular, es una *fase de descontento*. Al sentir que el grupo al que pertenecen ha dejado de satisfacer sus necesidades, algunos miembros se vuelven pasivos o violentos, y lo más frecuente es que sean expulsados o abandonen voluntariamente el grupo.

Esto suele ocurrir a raíz de un *acontecimiento desencadenante*, que da comienzo al segundo estadio. Dicho acontecimiento es a veces dramático, como ocurre en el caso de la formación de algunos movimientos sociales, pero aun cuando no lo es, sí posee un carácter distintivo y representa simbólicamente los problemas relacionados con el descontento de los miembros del grupo. El acontecimiento provoca una división en el grupo original entre los que permanecen leales y los que se apartan o son apartados de él.

Comienza entonces el tercer estadio, la fase de *identificación grupal*, en la que los individuos que han salido del grupo anterior se esfuerzan por desarrollar un sentido de identidad como grupo separado. Las características de este estadio en cuanto a la conducta individual, grupal e intergrupal son:

- Se delimitan las fronteras entre el propio grupo y los exogrupos, acentuándose las diferencias con respecto a otros grupos y fomentándose el conflicto con ellos.
- Se acentúan las semejanzas intragrupalas, anulando los rasgos individualizadores de los miembros, lo que produce un efecto de cohesión dentro del grupo.
- Las actitudes sobre temas importantes para el grupo son extremas, se bloquea la entrada de nuevos miembros, no se toleran las posiciones minoritarias y hay una fuerte presión para que los miembros se conformen a las normas del grupo.
- El liderazgo está centralizado.
- El objetivo del grupo en este estadio de identificación es centrar a los miembros en su identidad social frente a su identidad personal, y al mismo tiempo establecer la identidad del grupo como tal. El grupo se convierte en parte importante de la identidad del individuo.

Una vez establecida la identidad, los miembros del grupo empiezan a ocuparse de los objetivos grupales. Comienza entonces el estadio de *productividad grupal*. Aunque la orientación sigue siendo hacia el endogrupo, el centro de interés ya no es la identificación sino la productividad. En esta fase:

- El antagonismo hacia los exogrupos se debilita y se utiliza la comparación con ellos para determinar lo productivo que es el grupo.
- Las fronteras del grupo se abren de forma selectiva y se reclutan nuevos miembros para tareas concretas.
- Las minorías pueden influir en el grupo en cuestiones relacionadas con la tarea, pero se las sigue rechazando si amenazan la identidad grupal.
- El liderazgo está más orientado a la tarea que a los aspectos socio-emocionales del grupo.
- Los fracasos del grupo se atribuyen a fuentes externas mientras que el éxito se atribuye a factores grupales internos; la norma imperante en el grupo es la igualdad.
- En la búsqueda de habilidades específicas que puedan ser útiles, se permite a los miembros centrarse en su identidad como elementos de la estructura grupal, con estatus y roles, pero sólo en relación con la productividad del grupo.

Una vez que se ha permitido a los miembros dejar de centrarse exclusivamente en su identidad social en relación con sus habilidades específicas para la tarea, esa libertad se extiende a otras facetas aparte de la productividad, lo que da lugar al estadio de *individuación*, que consiste en que:

- Los individuos comienzan un proceso de comparación social con los miembros del endogrupo, evaluando sus contribuciones al grupo y lo que obtienen a cambio, y exigiendo equidad en función de esas contribuciones en lugar de la igualdad basada en la simple pertenencia grupal.
- También se establecen comparaciones con los exogrupos, dándose una tendencia a exagerar la calidad de vida y el éxito de éstos, que se utiliza como evidencia de que el endogrupo no satisface las necesidades individuales y de que es necesario introducir cambios para mejorar; los individuos empiezan a negociar con el grupo la mejora de su posición personal.

- Comienzan a aparecer subgrupos, primero en relación con habilidades y roles semejantes y después en función de semejanzas en actitudes, intereses y otros aspectos no relacionados con la productividad. Las interacciones entre los miembros se hacen más selectivas y más íntimas.
- Se anima la participación de los miembros minoritarios.
- Se trabaja menos para las metas grupales y más para las personales.
- Los fracasos del grupo empiezan a atribuirse a la ineficacia del líder.
- Se ponen en duda las normas del grupo y se exige una mayor libertad personal.

Este desplazamiento hacia la individualidad hace que el grupo sea menos importante para el autoconcepto de los individuos, lo que desemboca en el estadio de *declive*. Algunos miembros empiezan a explorar activamente la posibilidad de pasarse a otros grupos, y poco a poco se van marchando, mientras que los que se quedan utilizan esta situación crítica para exigir cambios en el grupo. Existe un estado general de anticonformismo como modo de demostrar la independencia y el malestar personal. Los exogrupos perciben la vulnerabilidad del grupo e intentan desde fuera fomentar el abandono.

Sin embargo, no acaba aquí la cosa, y ésta es la característica más distintiva de este modelo, puesto que da cuenta de lo que ocurre tras la decadencia de un grupo. Mientras que los individuos que se sienten más a disgusto en el grupo lo abandonan, normalmente para formar o entrar en otro (ya vimos que era así como este modelo explicaba la formación de los grupos), con lo que volvería a producirse la fase de identificación y todas las demás, los miembros que quedan en el grupo original vuelven a prestar atención al grupo y a su reconstrucción. Se consideran los abandonos como una depuración del grupo y se mantienen actitudes muy negativas hacia los desertores, lo que favorece la cohesión grupal. En definitiva, comienza un nuevo estadio de identificación, con su fundamentalismo, su preocupación por diferenciarse de los exogrupos, y su énfasis en la identidad social de los miembros sobre la identidad personal.

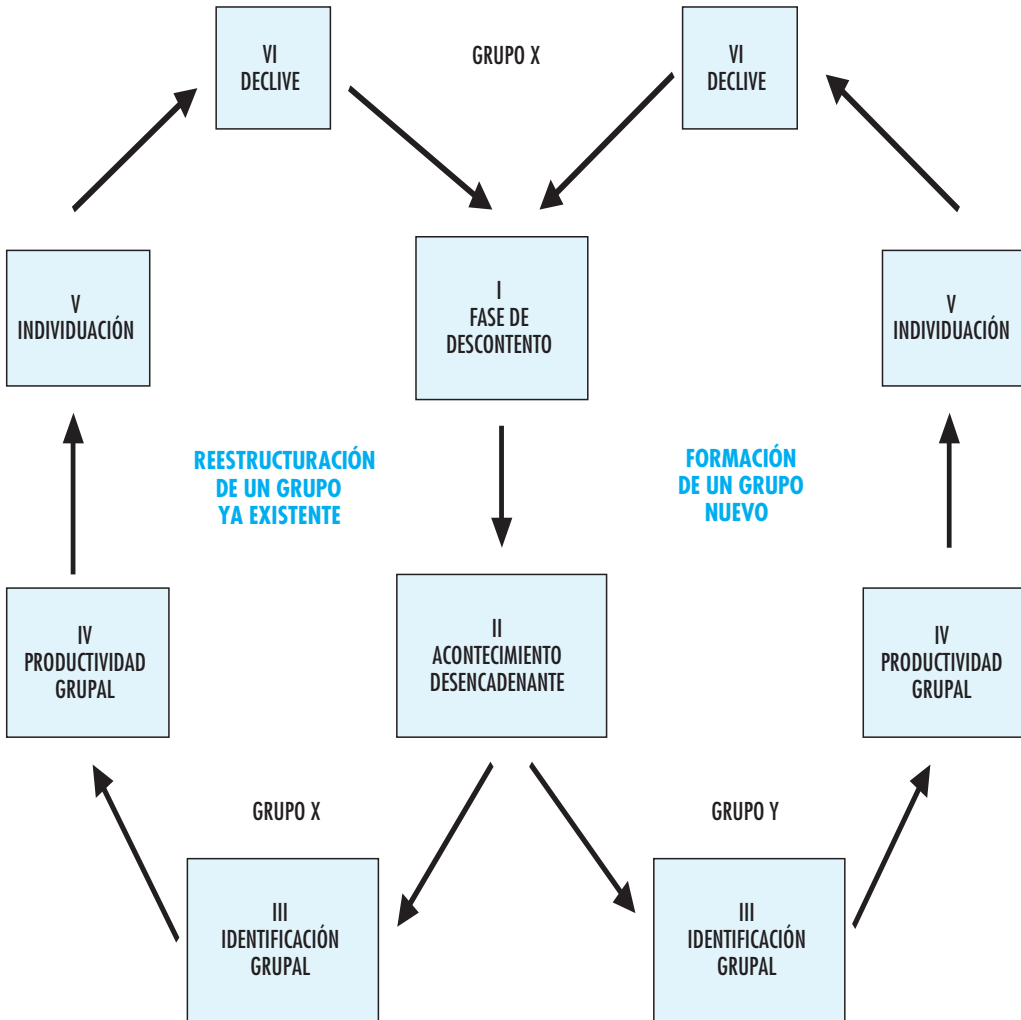


Figura 1. Modelo cíclico de la formación y el desarrollo de un grupo (adaptado de Worchel y col., 1992).

Cada estadio podía ser identificado por el tema de discusión y por la conducta que dominaba en el grupo. Su duración puede diferir mucho según los grupos. Algunos emplean mucho tiempo en la fase de identificación, mientras que otros dedican un periodo más largo a la fase de productividad. Por otra parte, hay numerosos acontecimientos, no siempre fáciles de identificar.

mente identificables, que pueden hacer que el grupo cambie de un estadio a otro y, si bien la progresión natural sería la que se acaba de describir, algún suceso inesperado o inusual, puede alterarla. Por ejemplo, la aparición de una amenaza externa sobre el grupo hará que éste avance o retroceda a la fase de identificación para protegerse del peligro potencial, pero si la amenaza va dirigida a uno o varios miembros individuales, se producirá la fase de individuación, en la que los individuos afectados buscarán el reconocimiento personal por parte del endogrupo. No obstante, cuando esto ocurre y el grupo es impulsado a algún estadio anterior o posterior, el desarrollo continúa a partir de ese nuevo estadio.

Este tipo de problemas es inherente al estudio del desarrollo de los grupos. La determinación del estadio concreto en que se encuentra un grupo tiene que basarse en observaciones cuidadosas de la conducta y la discusión grupal, es decir, debe hacerse *a posteriori*; por otra parte, tampoco es fácil hacer comparaciones entre grupos basándose sólo en su tiempo de existencia, debido al distinto ritmo de desarrollo de cada uno. Sin embargo, el hecho de que existan criterios claros de identificación de los estadios permite la contrastación empírica de hipótesis concretas.

Worchel y sus colaboradores no se han limitado a ofrecer un modelo descriptivo más del desarrollo del grupo, sino que han realizado diversas investigaciones, algunas de las cuales revisaremos más adelante, para dar un apoyo empírico al modelo y analizar cómo afecta esa evolución a los procesos psicosociales que se producen dentro de los grupos y entre ellos. Intentan así superar una de las principales deficiencias en esta área, el no haber ido más allá de la descripción y no permitir hacer predicciones claras y empíricamente contrastables sobre los fenómenos grupales.

7. DESARROLLO DE LAS RELACIONES ENTRE EL INDIVIDUO Y EL GRUPO: LA SOCIALIZACIÓN GRUPAL

Hasta ahora hemos hablado de formación del grupo y de desarrollo del grupo. Se trata de procesos que implican cambios a lo largo del tiempo en el grupo como un todo. En este apartado vamos a referirnos a la socialización grupal, proceso que implica cambios a lo largo del tiempo en la relación entre el grupo y sus miembros. Al igual que los grupos, también los

individuos pasan por diversas fases de pertenencia grupal. De hecho, en un mismo grupo puede haber miembros que se encuentren en fases distintas en un momento dado. Esta evolución de la pertenencia de los miembros afecta al desarrollo global del grupo y, a su vez se ve afectada por la fase en que se encuentre el grupo en cada momento. Esto se debe a que el grupo no es una entidad fija y unitaria, sino que está formado por individuos que entran y salen y tienen su propia dinámica de relaciones con el grupo al que pertenecen, es decir con los demás individuos en cuanto miembros del grupo.

7.1. El modelo de Levine y Moreland

El tema de la socialización grupal ha recibido poca atención en Psicología Social como área de investigación. La mayoría de los estudios contemplan el proceso de socialización centrándose en una única fase (por ejemplo, la incorporación del individuo al grupo, o su salida del grupo). En este sentido, el modelo desarrollado por Moreland y Levine (1982; Levine y Moreland, 1994) constituye una excepción. Según estos autores, el objetivo de este modelo es determinar los cambios afectivos, cognitivos y conductuales que los grupos y los individuos se producen entre sí desde el principio hasta el final de su relación. Se parte de una situación en que el grupo ya está formado y los individuos entran y salen de él. Pero es importante para entender el modelo tener en cuenta que el grupo no se considera como una entidad aparte de los individuos que lo forman.

7.1.1. Procesos implicados

Son tres los procesos que subyacen en la socialización grupal:

- *Evaluación*: implica esfuerzos por parte del individuo y del grupo para valorar el grado en que la otra parte puede satisfacer y satisface las propias necesidades, en un intento de aumentar al máximo esa satisfacción.
- *Compromiso*: depende del resultado del proceso de evaluación y se basa en las creencias del grupo y del individuo sobre lo satisfactorio de sus propias relaciones y de otras alternativas.

- *Transiciones de rol*: ocurren cuando el compromiso alcanza un nivel crítico (*criterio de decisión*) y suponen reetiquetar la relación del individuo con el grupo y, por tanto, cambiar la evaluación que cada parte hace de la otra.

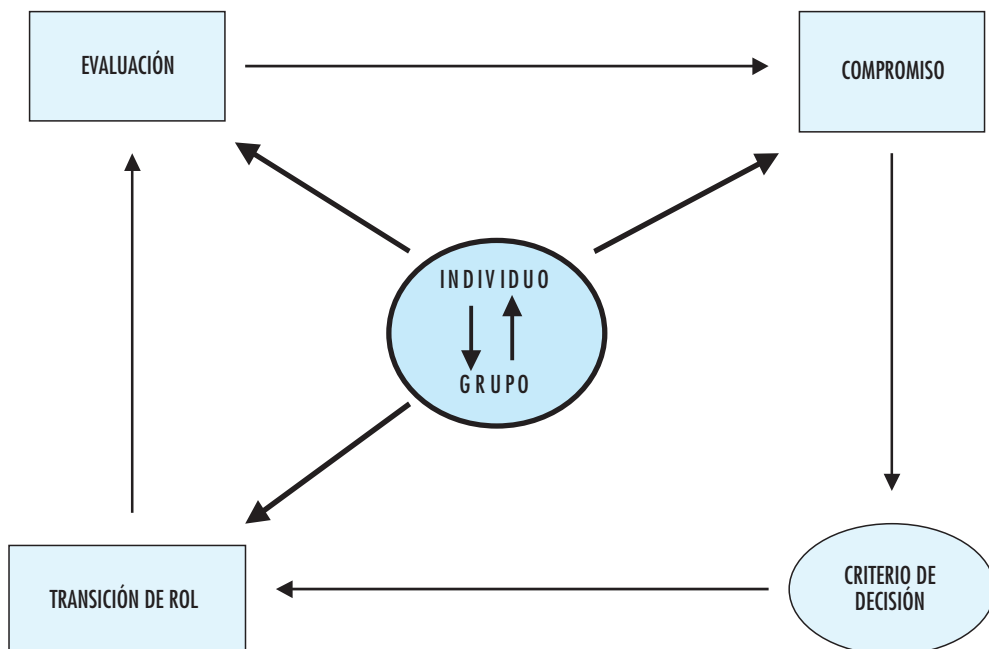


Figura 2. Procesos psicológicos implicados en la socialización grupal (adaptado de Levine y Moreland, 1994).

En el proceso de *evaluación*, el grupo decide qué tipo de contribución se espera del nuevo miembro y se generan unas expectativas normativas sobre ello, comparando la conducta esperada con la conducta real de la persona. Si ésta no cumple lo que se espera de ella, el grupo puede aplicar algún tipo de acción correctiva para reducir la discrepancia. El propio individuo realiza también un proceso de evaluación para determinar el grado en que el grupo satisface sus necesidades personales.

El proceso de *compromiso* tiene importantes consecuencias para la conducta del individuo y del grupo. Cuando un individuo siente un fuerte compromiso hacia un grupo, probablemente aceptará sus metas y sus valores,

tendrá un afecto positivo hacia sus miembros, se esforzará por cumplir las expectativas y alcanzar las metas grupales, y por mantener su pertenencia al grupo. De la misma forma, un grupo que siente un fuerte compromiso hacia un individuo probablemente procurará cumplir sus expectativas y satisfacer sus necesidades, y retenerle como miembro del grupo.

Ahora bien, los niveles de compromiso del grupo y del individuo no son fijos, sino que cambian con el tiempo, y por tanto sus relaciones mutuas también van cambiando. Estos cambios están regidos por *criterios de decisión*, que son niveles concretos de compromiso que indican que está justificado un cambio cualitativo en la relación entre ambas partes. Este cambio cualitativo, llamado *transición de rol*, supone una modificación de las expectativas de ambos con respecto al otro.

Pero la socialización no concluye con la primera transición de rol, sino que, tras ésta, se produce un nuevo proceso de evaluación que dará lugar a cambios en el compromiso y a subsiguientes transiciones de rol. Veamos con más detalle el desarrollo de la socialización grupal tal como la describe el modelo de Moreland y Levine.

7.1.2. Evolución de las relaciones del individuo con el grupo

Desde que comienza su relación con el grupo, antes de pertenecer a él, hasta que esa relación termina después de haberlo abandonado, el individuo atraviesa cinco fases de socialización, cada una de las cuales se caracteriza por una conducta específica por parte del grupo y por parte del individuo, así como por un resultado final que es el nuevo rol del individuo en el grupo.

1. Fase de *investigación*. En este momento el grupo está reclutando gente que pueda contribuir a lograr sus metas. Por su parte, el individuo está haciendo un reconocimiento en busca de un grupo que satisfaga sus necesidades personales. Si el nivel de compromiso de cada parte alcanza el criterio de decisión correspondiente, es decir, si tras una evaluación positiva mutua ambas partes consideran que el otro va a cumplir las expectativas mejor que una opción alternativa, se producirá la transición de rol de entrada y el individuo se convertirá en un nuevo miembro del grupo.

2. Fase de *socialización*. El grupo intenta cambiar al individuo para que pueda contribuir mejor al logro de las metas del grupo. Si el grupo tiene éxito en este esfuerzo el individuo experimentará una asimilación de las normas y valores del grupo. Al mismo tiempo, el individuo intenta cambiar al grupo para que satisfaga mejor sus necesidades personales, y si tiene éxito el grupo experimentará una acomodación a las necesidades del individuo. Si el nivel de compromiso de ambas partes alcanza el criterio de decisión correspondiente, se producirá la transición de rol de aceptación y el individuo se convertirá en miembro de pleno derecho.
3. Fase de *mantenimiento*. Se produce entonces una negociación del rol del individuo por ambas partes, el grupo buscando un rol especializado que aumente la contribución del individuo a las metas grupales y el individuo buscando un rol que aumente la satisfacción de sus propias necesidades. Si esta negociación prospera, los niveles de compromiso de ambas partes permanecerán altos, pero si fracasa y los niveles de compromiso descienden al criterio de decisión correspondiente, se producirá la transición de rol de divergencia y el individuo se convertirá en un miembro marginal.
4. Fase de *resocialización*. Tanto el grupo como el individuo intentan restaurar la contribución de la otra parte a sus propios intereses. Si los dos tienen éxito volverá a producirse una asimilación por parte del individuo y una acomodación por parte del grupo, y si los niveles de compromiso alcanzan el criterio de decisión respectivo se producirá la transición de rol de convergencia y el individuo volverá a ser miembro de pleno derecho. No obstante, este resultado de la fase de resocialización es bastante infrecuente. Lo normal es que los niveles de compromiso del individuo y del grupo sigan bajando hasta llegar al siguiente criterio de decisión y se produzca la transición de rol de salida, cuyo resultado es que el individuo pasa a ser un ex-miembro del grupo.
5. Fase de *recuerdo*. Aquí finaliza la relación entre el individuo y el grupo. Las contribuciones del individuo pasan a formar parte de la tradición del grupo, y el individuo experimenta reminiscencias de las contribuciones del grupo a la satisfacción de sus necesidades personales.

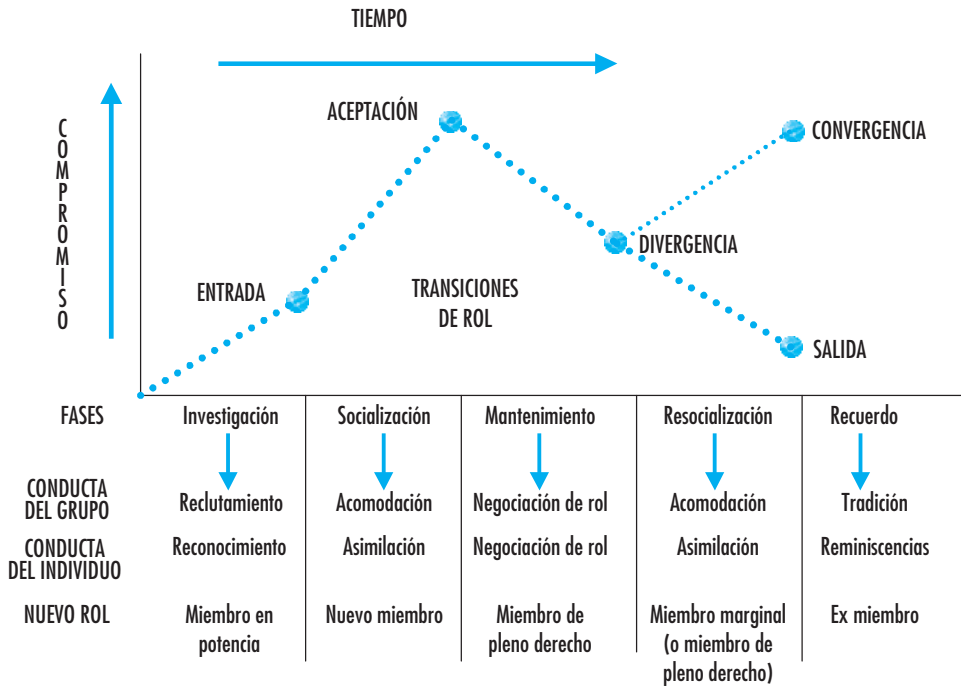


Figura 3. Evolución de las relaciones entre el individuo y el grupo (adaptado de Moreland y Levine, 1982).

Aunque este modelo representa una evolución gradual de la relación entre el individuo y el grupo, los autores advierten que los niveles de compromiso de ambos pueden experimentar cambios repentinos; los criterios de decisión pueden no ser estables a lo largo del tiempo y eso influirá en la duración de las distintas fases para cada individuo. Por otra parte, la versión original del modelo supone que el grupo y el individuo comparten los mismos criterios de decisión, están igual de comprometidos uno con otro a lo largo de toda la relación, y están igual de dispuestos para una transición de rol en un momento dado. Pero esto no siempre es así, y las divergencias en este sentido producen conflicto en la relación. Estas fuentes de tensión entre individuo y grupo asociadas a las transiciones de rol han sido recogidas por Levine y Moreland (1994) en una posterior ampliación del modelo.

Una de las investigaciones llevadas a cabo recientemente (Stiff y Van Vugt, 2008) aporta resultados relevantes en relación con la fase de admi-

sión de nuevos miembros (fase de investigación, según el modelo), como es la importancia de que sea un tercero el que informe acerca del candidato, es decir, que se facilite información derivada de la reputación del candidato, más que la que el propio candidato aporte. Interesa, en particular, la información de fuentes cercanas al candidato o fuentes de alto estatus. En este estudio se mostraba la importancia de la información relativa al coste o autosacrificio en que incurría por formar parte del grupo y de que esta información se obtuviera a través de una fuente distinta al candidato. En el caso de que ese autosacrificio fuera alto, ello se asociaba al compromiso del candidato con el grupo, se le evaluaba mejor y se tendía a elegirlo como miembro del grupo.

8. LOS PROCESOS GRUPALES E INTERGRUPALES VISTOS DESDE UNA CONCEPCIÓN DINÁMICA DEL GRUPO

Como hemos repetido varias veces a lo largo de este tema, la investigación psicosocial sobre lo que ocurre dentro y entre los grupos ha sido, por lo general, estática en su enfoque del grupo, considerándolo como una entidad congelada en el tiempo. A continuación veremos algunos ejemplos de lo equívoca que puede resultar esa concepción, y de cómo los procesos estudiados pueden variar según el momento que esté atravesando el grupo, hasta el punto de no producirse en absoluto en determinadas fases del desarrollo grupal. Empezaremos refiriéndonos a la relación entre los dos procesos evolutivos analizados en este tema: el desarrollo del grupo como un todo y el de las relaciones entre el grupo y sus miembros.

Por una parte, el hecho de que los individuos que constituyen el grupo atraviesen por distintas fases de pertenencia grupal, y de que no todos pasen por las mismas fases al mismo tiempo, influye en el proceso de desarrollo del grupo en conjunto. Por ejemplo, la necesidad de socializar a nuevos miembros y de resocializar a miembros marginales muchas veces puede retrasar el avance del grupo, debido a que los recursos y el tiempo empleados en estas funciones no están disponibles para otro tipo de actividades que facilitan el desarrollo grupal.

Por otra parte, el proceso de desarrollo del grupo también afecta al proceso de socialización. Hay actividades de socialización que rara vez

ocurren en determinadas fases del desarrollo grupal. Por ejemplo, durante la fase de formación del grupo es normal que se produzcan actividades de investigación (reclutamiento por parte del grupo y reconocimiento por parte de los individuos), pero no pueden darse actividades de socialización, mantenimiento o resocialización porque el grupo aún no ha desarrollado un sistema de normas. Además, las actividades de socialización grupal que ocurren en más de una fase del desarrollo del grupo pueden operar de forma distinta en cada fase. Por ejemplo, la actitud del grupo hacia la entrada de nuevos miembros no será la misma en la fase de productividad grupal que en la fase de declive. En el primer caso, cuando la preocupación del grupo está centrada en la tarea, el nivel de exigencia y la presión para que el nuevo miembro asimile las normas del grupo será mucho mayor, mientras que en la fase de declive, cuando el grupo se siente amenazado y preocupado por el abandono masivo de miembros, la presión sobre los individuos que pretendan entrar será mucho menor y el grupo mostrará una mayor acomodación a las necesidades personales del nuevo miembro.

A continuación se describen brevemente dos investigaciones en el marco del modelo de Worchel que ilustran cómo determinados procesos se ven influidos por la etapa de desarrollo en que se encuentre el grupo. Se trata de la percepción de la homogeneidad grupal, y de las relaciones con otros grupos.

Worchel y sus colaboradores (Worchel, Coutant-Sassic y Grossman, 1992) han estudiado cómo afectan las fases de desarrollo grupal a la percepción de la homogeneidad dentro del grupo por parte de los miembros. Numerosos estudios han encontrado que los individuos ven mayor homogeneidad en las características del exogrupo que dentro del propio grupo; esa semejanza percibida dentro de las categorías sociales consideradas como exogrupos es la base del desarrollo de los estereotipos. Sin embargo, a veces también se percibe una gran homogeneidad dentro del endogrupo, y en esto es importante el momento del grupo y su preocupación central. Concretamente, se percibirá más homogeneidad en la fase de identificación grupal, y mucha menos en las fases de individuación y declive, debido a que en la primera el interés del grupo se centra en descubrir aspectos comunes entre los miembros del propio grupo que los diferencien de los exogrupos, lo que aumenta la cohesión, mientras que

en las otras dos fases los individuos buscan diferenciarse de otros miembros del grupo para incrementar su propia individualidad, así como posibles puntos en común con personas de otros grupos potencialmente más atractivos.

En otro estudio (Worchel, Coutant-Sassic y Wong, 1993) analizaron las relaciones entre el endogrupo y los exogrupos a lo largo de distintas fases del desarrollo grupal. Como decíamos antes, el conflicto y la competición con otros grupos desempeña importantes funciones de cara a la identidad grupal. Obliga a los individuos a declarar y demostrar su pertenencia a un grupo o a otro, marca los límites de los grupos y crea un vínculo y un objetivo común entre los miembros del endogrupo. Por tanto, cuando un grupo se encuentra en la fase de identificación buscará el conflicto y la competición con los exogrupos, pero ese conflicto será cada vez menos frecuente a medida que el grupo avanza hacia otras fases. Durante la fase de productividad grupal, ese conflicto distraería a los miembros de las actividades orientadas a la tarea, y malgastaría los esfuerzos necesarios para realizarla. Durante la individuación los miembros empiezan a establecer comparaciones sociales con otros miembros de su propio grupo y con los de los exogrupos, y utilizan su valor potencial para otros grupos como presión para negociar sus propias recompensas en el grupo, para lo cual necesitan información sobre esos exogrupos. Por último, en la fase de declive los miembros buscan activamente grupos alternativos, para lo cual sería perjudicial el conflicto entre su grupo de origen y esos grupos potenciales. Estos resultados tienen una importante utilidad aplicada, ya que indican que la reducción de la hostilidad entre grupos sólo es posible una vez que éstos hayan superado la fase de establecimiento de su identidad y no sientan que la interacción con miembros de otros grupos amenaza dicha identidad.

Estos ejemplos ponen de manifiesto que los procesos grupales no pueden entenderse completamente, ni siquiera correctamente, si no se estudian en un contexto temporal. La relación de las personas con su propio grupo puede ser de amor o de odio, y lo mismo ocurre con su actitud hacia los exogrupos. Uno de los factores que deben tenerse en cuenta para explicar esas relaciones y actitudes es el momento en que se halla el grupo.

9. EL DESARROLLO DEL GRUPO EN UN CONTEXTO APLICADO

A continuación, en el cuadro 5, se presenta un modelo de desarrollo grupal y su utilización en un contexto aplicado: una cumbre internacional entre representantes de países en conflicto y de un tercer país que actuó de mediador para lograr un acuerdo de paz. Se trata del modelo de Hare (1982) y de la cumbre de Camp David.

Cuadro 5. Un ejemplo de desarrollo de grupal: la cumbre de Camp David, 1978

Hare y Naveh (1984) analizan el proceso de negociación de la cumbre de Camp David, celebrada en 1978 entre egipcios e israelíes con la mediación del presidente de EEUU, Jimmy Carter, a partir de un modelo de desarrollo grupal que se centra en los problemas funcionales de los grupos.

Según este modelo, elaborado por Hare (1982), los grupos se enfrentan a cuatro problemas funcionales que deben resolver para lograr sus metas: 1) mantener su estructura y manejar las tensiones, definiendo los objetivos y la orientación general del grupo (fase L); 2) adquirir o aumentar los recursos, la información y las habilidades apropiados para la tarea (fase A); 3) redefinir los roles para aprovechar las nuevas habilidades y no depender demasiado del líder, y al mismo tiempo clarificar las normas que regulan las relaciones entre los miembros para reducir el conflicto (fase I); y 4) trabajar para lograr las metas grupales (fase G).

La cumbre de Camp David, en la que participaron el primer ministro de Israel, Menachem Begin, el presidente egipcio, Anwar el-Sadat, el presidente de EEUU, Jimmy Carter, como anfitrión y mediador, y miembros de los gabinetes respectivos de los tres dirigentes, tenía como objetivo llegar a un acuerdo entre las dos partes en conflicto con respecto a la paz en Oriente Medio y negociar un tratado de paz entre Egipto e Israel. Aunque las previsiones de Carter eran lograr la firma de los acuerdos en tres días, lo cierto es que las negociaciones se prolongaron diez días más; no obstante, el resultado fue calificado de éxito sorprendente por los participantes.

A partir de escritos de algunos de los protagonistas, y de entrevistas con varios de ellos, Hare y Naveh dividen el proceso de negociación de la cum-

bre en cinco periodos, según la actividad concreta que caracterizaba a cada uno. Estos periodos siguen la secuencia prevista por el modelo de desarrollo grupal:

1. Los tres primeros días, en que Carter mantuvo conversaciones conjuntas con Sadat y Begin, corresponderían a la fase L, de definición de objetivos. Cada dirigente acudía con su propia definición, y finalmente se impuso la de Carter.
2. Los días 4 a 8, en que Carter y su equipo prepararon un borrador de propuestas basado en consultas por separado con los otros dos dirigentes y sus asesores.
3. Los días 9 y 10, en que se constituyó una comisión conjunta formada por un representante de cada delegación, Carter y su Secretario de Estado, Cyrus Vance, para redactar un nuevo borrador del acuerdo. Estos dos periodos (2 y 3) corresponderían a la fase A, de recopilación de la información (consultas) y las habilidades necesarias (comisión) para la tarea del grupo.
4. Los días 10 y 11, en que las partes no fueron capaces de llegar a un acuerdo sobre la cuestión de la Península del Sinaí, y Sadat estuvo a punto de abandonar la cumbre, corresponderían a la fase I, de redefinición de roles y reducción del conflicto. El primero de estos elementos fracasó, porque tanto Begin como Sadat seguían desempeñando su rol de representantes de países enemigos y se negaban a adoptar el de negociadores en busca de un compromiso. Al final, el conflicto se redujo desviando o pasando por alto los puntos más irreconciliables, con lo que el grupo pudo avanzar en su trabajo para lograr los objetivos propuestos.
5. Los días 12 y 13, en que se encontró solución para el resto de los problemas y finalmente se firmaron los acuerdos en la Casa Blanca, corresponderían a la fase G.

Según Hare y Naveh, el éxito de la cumbre se debió a que los miembros del grupo (las tres delegaciones y sus dirigentes bajo el liderazgo de Carter) fueron capaces de afrontar y resolver los cuatro problemas funcionales de los grupos tal y como se describía más arriba.

10. PRINCIPALES PROBLEMAS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS EN EL ESTUDIO DEL DESARROLLO DE GRUPO

El estudio del desarrollo del grupo ha ganado con el tiempo, especialmente en cuanto a la posibilidad de contrastación empírica de los modelos recientes y en cuanto a las implicaciones teóricas que pueden extraerse de las investigaciones. Tanto el modelo de Worchel y colaboradores como el de Moreland y Levine han sido formulados a partir de un muestreo de grupos mucho más amplio, que abarca no sólo grupos creados artificialmente sino, sobre todo, grupos naturales y no sólo interactivos. Por otra parte, ponen mucho más cuidado en la especificación de los criterios para la determinación de las fases, lo que facilita la puesta a prueba de estos modelos en distintos tipos de grupo. Por último, no se limitan al estudio del desarrollo grupal en sí mismo, sino que analizan otros procesos grupales en relación con esa evolución, lo que da mayor relevancia teórica a esta área de investigación.

Ahora bien, el hecho de que se haya avanzado no significa que se hayan resuelto todos los problemas. Pretender explicar la formación y el desarrollo de cualquier tipo de grupo existente con un único modelo plantea considerables dificultades, y no es fácil mantenerse a salvo de la excesiva generalidad, que abarca tanto que no explica nada, y no caer en la tentación de prescribir en lugar de describir. A pesar del mayor rigor metodológico de los enfoques recientes, no está aún suficientemente demostrado que los grupos y sus miembros se comporten realmente como los modelos dicen que lo hacen, aunque es verdad que se está trabajando bastante en este sentido.

11. RESUMEN

Los grupos no son entidades fijas y estáticas sino que van evolucionando desde su formación hasta, en algunos casos, su desintegración y reconstrucción, y lo mismo ocurre con las relaciones entre el grupo y sus miembros.

Hay tres razones principales por las que se forman los grupos: por creación deliberada por parte de una o varias personas para alcanzar un objetivo específico, por reunión espontánea de varios individuos para satisfacer conjuntamente sus necesidades personales, o por designación externa

de otras personas que consideran y tratan a una serie de individuos como grupo. En el caso de los grupos espontáneos, al menos, la formación de un grupo no es un suceso repentino sino un proceso continuo, en el que se van fortaleciendo los vínculos entre individuos. Es lo que se llama «integración social». Hay varios tipos de integración social: integración ambiental, cuando el ambiente proporciona los recursos y las condiciones adecuadas para la formación del grupo; integración conductual, cuando una serie de personas se hacen dependientes unas de otras o del grupo como tal para satisfacer sus necesidades; integración afectiva, cuando se van desarrollando sentimientos compartidos entre varios individuos; e integración cognitiva, cuando una serie de personas se dan cuenta de que comparten características comunes.

Al hablar del desarrollo grupal, nos centramos en dos modelos, uno referido al grupo como un todo y el otro a la relación entre el grupo y sus miembros. El modelo de Worchel y colaboradores es un modelo reciente que supera algunos de los problemas teóricos y metodológicos planteados por los modelos clásicos. Representa la influencia del desarrollo del grupo en la conducta individual, grupal e intergrupal. Se caracteriza sobre todo por ser un modelo cíclico, no lineal, ya que considera que muchos grupos continúan existiendo después de que sus miembros originales se hayan ido; por referirse tanto a la formación y desarrollo de grupos nuevos como al renacimiento de grupos ya existentes tras un periodo de declive; por centrarse especialmente en la alternancia entre énfasis en la identidad social y énfasis en la identidad personal de los individuos a lo largo de la evolución del grupo; por trascender el grupo en sí y considerarlo en relación con otros grupos; y por tratar al grupo como una entidad externa al individuo, y no como una representación mental.

El modelo de Moreland y Levine se refiere a la evolución de las relaciones entre el individuo y el grupo, desde que el individuo es sólo un miembro potencial hasta después de haber abandonado el grupo. Se centra en aspectos cognitivos, afectivos y conductuales de las relaciones. Distingue tres procesos en la socialización grupal: evaluación, en el que el individuo y el grupo valoran el grado en que la otra parte puede satisfacer las propias necesidades; compromiso, en el que el grupo y el individuo van desarrollando creencias y expectativas sobre lo satisfactorio de sus propias relaciones y de otras alternativas; y transiciones de rol: cuando el compromiso alcanza un nivel

crítico (criterio de decisión) se reetiqueta la relación del individuo con el grupo, lo que da lugar a que se repitan de nuevo los tres procesos.

GLOSARIO

Apego: Vínculo emocional de un bebé (o una cría) con los adultos que lo cuidan, que se expresa mediante conductas de búsqueda de proximidad con los adultos y de protesta cuando se ve separado de ellos (o se le amenaza con la separación). Se trata de un mecanismo favorecido por la selección natural, ya que aquellas crías que manifestaran estas conductas y se mantuvieran, por tanto, cerca de los adultos que les protegieran de los peligros externos, tendrían más probabilidades de sobrevivir con éxito. Un indicio de que es una tendencia no aprendida es que aparece incluso en los casos en que el adulto objeto del apego no muestra ningún signo de cuidado, protección o afecto hacia el bebé. Según los etólogos, este mecanismo se reutilizaría en otras fases de la vida del individuo con la misma función de búsqueda de proximidad, aunque los objetos de apego serán otros.

Hipótesis de la «necesidad de pertenencia»: Suposición de que existe una motivación básica en todas las personas para unirse a otros seres humanos y formar vínculos positivos y duraderos, y de que la privación de ese contacto produce un sentimiento de soledad y malestar psicológico.

Individualidad: Dimensión referente al yo individual, en la que pueden distinguirse dos componentes: independencia y diferenciación. El primero hace referencia a la autodeterminación, es decir, a la libertad del individuo con respecto a las limitaciones y controles impuestos por su pertenencia a grupos; el segundo se refiere a la distintividad, es decir, a las diferencias entre el individuo y los demás.

Ostracismo: Actos de individuos o grupos que ignoran o excluyen a otros individuos o grupos. El ser objeto de ostracismo acarrea efectos negativos en cuanto a la satisfacción de las necesidades básicas de pertenencia, control, autoestima y sentido de la existencia.

Socialización grupal: Proceso de cambio en las relaciones entre un individuo y un grupo que comienza cuando la persona empieza a considerar la idea de unirse al grupo y termina cuando lo abandona. Según el modelo de Levine y Moreland incluye los procesos de evaluación, compromiso y transición de rol.

LECTURAS RECOMENDADAS

HUICI, C. (dir.) (1985). *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: UNED. 2 vols.

Concretamente en los capítulos 11 y 16 del vol. 1 se aborda el tema del desarrollo y la formación del grupo respectivamente. Es especialmente útil para conocer los modelos clásicos de desarrollo grupal y la polémica entre el enfoque de la interdependencia y el de la identidad social en la formación del grupo.

ALCOVER, C. M. (1999). «Aspectos temporales: formación, desarrollo y socialización de grupo». En F. Gil y C. M. Alcover (Dir.), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 105-133). Madrid: Pirámide.

Se trata de un capítulo amplio que completa la información ofrecida aquí, especialmente en lo que se refiere a la variedad de los modelos del desarrollo grupal.

<http://www.infed.org/thinkers/tuckman.htm>

Enlace a una página en la que se describe el modelo clásico de Tuckman de desarrollo de grupo, con una presentación breve del mismo por el propio autor.

<http://williams.socialpsychology.org/#research>

Página del profesor Kipling D. Williams, autor del paradigma del ciber-ostracismo, que se describe en el cuadro 1 de este capítulo. La dirección siguiente es el enlace al programa.

<http://www1.psych.purdue.edu/~willia55/cyberball/>

Enlace para descargar el programa de ciberostracismo(versión3).

<http://www.desdeexilio.com/2009/03/24/el-animal-grupal-entrevista-a-linnda-r-caporael/>

Entrevista a Linda Caporael, quien expone la posición de la psicología evolucionista sobre la tensión individuo-grupo.

http://es.wikipedia.org/wiki/Ni%C3%B1o_salvaje

En este enlace se recogen algunos ejemplos que demuestran la importancia del grupo para el desarrollo del ser humano.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Seleccione la respuesta correcta a cada una de las siguientes preguntas:

1. El modelo de Worchel de desarrollo de grupo incluye las fases de:
 - a) Identificación, productividad e individualización.
 - b) Formación, conflicto y normas.
 - c) Investigación, mantenimiento y recuerdo.
2. Desde la hipótesis de la necesidad de pertenencia de Baumeister y Leary se considera que:
 - a) La autoestima de los individuos sirve como medida de la aceptación o rechazo por parte del grupo.
 - b) Está vinculada al rechazo exogrupal.
 - c) Esa necesidad es aprendida y no innata.
3. A la hora de explicar la formación de grupos a partir de la necesidad de pertenencia por un lado y de la independencia y distintividad por otro:
 - a) Se entiende por qué los grupos pequeños son siempre preferidos.
 - b) Se advierte que estas tendencias son siempre incompatibles.
 - c) Se muestra que ambas tendencias pueden ser compatibles.
4. En la etapa inicial del estudio del desarrollo de los grupos en los años cincuenta, este estudio se caracterizó por:
 - a) Ser más descriptivo que prescriptivo.
 - b) Proponer modelos lineales.
 - c) Referirse a los grupos en general.
5. En el modelo de Levine y Moreland de socialización grupal, una transición de rol, es por ejemplo:
 - a) La entrada.
 - b) El reclutamiento.
 - c) La resocialización.

RESPUESTAS CORRECTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. a
Corresponde a las tres fases centrales según el modelo original de Worchel, (b) corresponde al modelo clásico lineal de Tuckman; (c) corresponde a las fases de socialización grupal de Levine y Moreland.
2. a
Se considera que la autoestima individual actúa como un sociómetro: se reduce cuando hay un rechazo grupal y el individuo trata de resolver el problema para aumentarla de nuevo. b) Esta es la hipótesis de la Teoría de la Identidad Social pero formulada de un modo impreciso. Según Baumeister y Leary esta necesidad es innata (c incorrecta).
3. c
La pertenencia a un grupo puede servir en ocasiones para obtener la distintividad, como ocurre con grupos que, por sus características, se distinguen mucho de los demás (b incorrecta). Ello no implica necesariamente que siempre se prefieran los grupos pequeños pues, cuando lo que se persigue es la independencia y no la distintividad respecto de los otros, los grupos grandes reducen la posibilidad de un excesivo control de los individuos (a incorrecta).
4. b
Se trata de modelos que proponen una secuencia de fases de carácter progresivo de principio a fin. Los modelos eran más prescriptivos que descriptivos, es decir, más centrados en cómo debería ser el desarrollo que en cómo realmente es (a incorrecta), y se centraban en grupos específicos (experienciales, de tarea) más que en unas características generales (c incorrecta).
5. a
La entrada es la transición de rol que culmina la fase de investigación en la que el grupo trata de reclutar miembros y los individuos

buscan un grupo. Ambos evalúan si mutuamente se pueden alcanzar las metas y satisfacer las necesidades y se generan expectativas que superan las de otras alternativas, si se llega a un nivel de compromiso que alcanza el criterio de decisión y se pasa de miembro potencial a nuevo miembro. Las alternativas b y c se refieren a la conducta del grupo en la fase de investigación (b) o a una fase de la socialización (c).

CAPÍTULO 6 COHESIÓN GRUPAL

Fernando Molero

ESQUEMA

Objetivos

1. Introducción
2. Cohesión grupal: aspectos teóricos y empíricos
 - 2.1. La cohesión grupal como atracción
 - 2.2. La operacionalización de la cohesión
 - 2.3. Críticas al concepto tradicional de cohesión
 - 2.4. Cohesión y categorización social
3. Variables antecedentes y consecuencias de la cohesión grupal
 - 3.1. Variables antecedentes de la cohesión
 - 3.2. Los efectos de la cohesión grupal
4. La cohesión en los distintos tipos de grupos
 - 4.1. La cohesión en los equipos deportivos
 - 4.2. La cohesión en ámbitos militares
 - 4.3. La cohesión en los grupos terapéuticos
 - 4.4. La cohesión en los equipos de trabajo
5. Comentarios finales
6. Resumen

Glosario

Lecturas recomendadas

Ejercicios de autoevaluación

Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación

OBJETIVOS

El objetivo principal de este capítulo es que el lector sea consciente de la importancia que la cohesión tiene en la vida de los grupos. Para ello presentaremos una visión actualizada del estado en que se encuentra el estudio de la cohesión dentro de la Psicología Social. Este objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- Conocer y comprender el concepto de cohesión a partir de los desarrollos teóricos clásicos y recientes dentro de la Psicología Social.
- Conocer y comprender la manera en la que la cohesión ha sido operacionalizada y medida por los diferentes investigadores.
- Identificar las principales variables antecedentes y las consecuencias de la cohesión.
- Analizar las consecuencias prácticas de los diferentes aspectos de la cohesión en diversos tipos de grupos.
- Aplicar estrategias para la mejora de la cohesión en los grupos.
- Diseñar estrategias que tengan en cuenta los distintos aspectos que inciden en la cohesión grupal.
- Discernir entre las consecuencias positivas y negativas de la cohesión grupal.

1. INTRODUCCIÓN

En el campo de la física la palabra cohesión hace referencia a la fuerza que mantiene unidas a las moléculas de una sustancia. De modo análogo dentro de la Psicología Social se utiliza el concepto de cohesión para describir los procesos que hacen que los miembros de un grupo permanezcan

unidos (Dion, 2000, p. 7). Para aludir a esta característica en el lenguaje común se emplean palabras como solidaridad, camaradería, espíritu de equipo o sentido de pertenencia, entre otras. Como puede suponerse, el grado de cohesión puede variar mucho entre unos grupos y otros. En algunos casos la pertenencia grupal ocupa un lugar central en la vida de sus miembros que se muestran dispuestos a trabajar conjuntamente y a sacrificarse personalmente para alcanzar los objetivos grupales (como ocurre, por ejemplo, en una secta o en una unidad militar en situación de combate). En otros casos, por el contrario, la vinculación de los miembros con el grupo es pequeña y las metas individuales son más importantes que las metas grupales (por ejemplo en un grupo creado artificialmente en el laboratorio). Sin embargo, como señalan Carron y Brawley (2000) si un grupo existe debe haber en él algún grado de cohesión. Quizás por esta razón, a juicio de estos autores, la cohesión ha sido considerada tradicionalmente como una de las variables más importantes en el estudio de los grupos.

El concepto de cohesión grupal es fácil de comprender intuitivamente. Sin embargo, su estudio científico se enfrenta a varios problemas importantes. En primer lugar y dado que existen numerosos tipos de grupos que difieren en muchos aspectos ¿es posible conseguir una definición de cohesión aplicable a todos ellos?, ¿es lo mismo la cohesión en una unidad militar, en un grupo de trabajo o en una categoría social como la raza o el sexo? En segundo lugar, ¿cómo medir la cohesión existente en un grupo? Esta es una cuestión importante que está muy relacionada con el punto anterior, pues según la idea que se tenga de cohesión así serán los instrumentos diseñados para medirla. Finalmente ¿cuáles son las variables que facilitan la cohesión grupal y cuáles son las consecuencias de la cohesión grupal? ¿varían éstas según la composición y los objetivos de cada grupo? A lo largo de este capítulo iremos mostrando las respuestas que las investigaciones han ido dando a estas preguntas. Conviene señalar que la cuestión no está cerrada y que durante los últimos años se vienen produciendo importantes avances teóricos y empíricos. En todo caso, como ya se ha señalado, el estudio de los factores que hacen que los grupos se mantengan unidos es sumamente importante ya que la mayoría de las actividades del ser humano se realizan en grupo y los grupos a los que pertenecemos voluntaria o involuntariamente (raza, sexo) constituyen una parte muy importante de nuestra identidad y determinan, en muchas ocasiones, nuestra forma de ser y de comportarnos.

2. COHESIÓN GRUPAL: ASPECTOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

Aunque importantes autores considerados como precursores de la Psicología Social se habían ocupado de las razones que vinculan entre sí a los miembros de un grupo (véase cuadro 1), el estudio científico de la cohesión en nuestra disciplina comienza a principios de los años 50 con las investigaciones realizadas por Festinger, Schachter y Back (1950) dentro del marco teórico y empírico propuesto por Kurt Lewin. Festinger et al. (1950, p. 37) definen la cohesión como «el campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para permanecer en él». Entre dichas fuerzas destacan principalmente el atractivo del grupo y el control de recursos o grado en que el grupo sirve para procurar los objetivos de sus miembros. Sin embargo, como señala Cartwright (1971, p. 109), «gran parte de los investigadores han igualado el término cohesión con atracción hacia el grupo», como resultado la literatura sobre cohesión contiene en su mayoría, investigaciones sobre lo atractivo de la pertenencia grupal.

Cuadro 1. Autores precursores en el estudio de la cohesión grupal

Autores tan clásicos como LeBon, McDougall o Freud trataron de explicar porqué los miembros de un grupo permanecen unidos. El trabajo de LeBon (1895/1983) en su obra «Psicología de las masas», que alcanzó una gran repercusión posterior, es fundamentalmente descriptivo. Para este autor, en determinadas circunstancias, una aglomeración de seres humanos posee características nuevas y muy diferentes de las de cada uno de los individuos que la componen formando entonces un solo ser y estando sometida a lo que denomina «la ley de la unidad mental de las masas» (p. 27). Tiene este autor una opinión muy negativa de las multitudes cuando afirma que «por el mero hecho de formar parte de una masa, el hombre desciende varios peldaños en la escala de la civilización» (p. 33). El individuo integrado en una multitud adquiere, por el mero hecho del número, un sentimiento de potencia invencible que le permite ceder a los instintos más primitivos. Además en el seno de las masas se producen fenómenos como el «contagio mental» y «la sugestibilidad» que explican la unidad, la irracionalidad y la movilidad, que para LeBon, tiene la conducta de las multitudes.

Sigmund Freud en su libro «Psicología de las masas y análisis del yo» (1921/1994) desarrolla y amplía algunas de las ideas de LeBon, utilizando su teoría psicoanalítica para explicar la cohesión grupal. Para Freud la esencia del alma colectiva reside en los lazos afectivos (identificación) que se establecen primeramente con el líder (que se asocia con el padre) y de forma secundaria con el resto de los miembros de la masa o multitud. De esta forma dice Freud (p. 56) «creemos imposible llegar a la comprensión de la esencia de la masa haciendo abstracción de su jefe».

Por su parte McDougall (1921) cree que para que la mente grupal emerja en un grupo debe darse una cierta continuidad de miembros o roles dentro del grupo, el surgimiento de tradiciones y hábitos, una cierta especialización y diferenciación de funciones, y quizás lo que es más importante debe generarse algún grado de autoconsciencia grupal. McDougall considera que los grupos varían en autoconsciencia desde el nivel más bajo, la masa o multitud, al más alto en los grupos bien organizados. Asociado con esta autoconsciencia grupal se produce un sentimiento de vinculación al grupo, representando estos dos factores conjuntamente el «espíritu grupal» o «sprit de corps».

Por diversas razones, entre las que cabe mencionar la dificultad de operacionalizar los conceptos utilizados, la feroz crítica de F. Allport (1924b) al concepto de mente grupal y una cierta tendencia al individualismo dentro de nuestra disciplina (Morales, 2000), la influencia de estos autores no ha sido muy importante en el estudio posterior de la cohesión dentro de la Psicología Social. Además, a partir de los trabajos de Kurt Lewin, la atención de los psicólogos sociales se centró en los grupos pequeños e interactivos más que en las grandes masas o multitudes. Sin embargo, como veremos a lo largo de esta lección, en los recientes trabajos de Turner y sus colaboradores realizados a partir de los años ochenta se retoma el interés por el estudio de los grandes grupos o categorías sociales desde otra perspectiva diferente. Por otra parte, la interesante idea de Freud relacionando cohesión y liderazgo sólo ha sido desarrollada indirectamente en los estudios sobre el denominado «pensamiento grupal», y sería merecedora, a nuestro juicio, de una mayor atención.

2.1. La cohesión grupal como atracción

Si se concibe la cohesión como atracción cabe preguntarse cuáles son los motivos que hacen que las personas se sientan atraídas por un grupo. Shaw (1983, pp.105-119) señala como posibles las siguientes razones:

- 1) *La atracción interpersonal entre los miembros del grupo.* En este sentido parece claro que si los miembros de un grupo se relacionan entre sí de forma positiva (amistad, compañerismo, etc.) la pertenencia a dicho grupo será más atractiva que en caso contrario. A juicio de Hogg (1992, p. 24) en una gran parte de las investigaciones la cohesión se considera equivalente a la atracción interpersonal y se mide, como por ejemplo en la clásica investigación de Festinger et al. (1950), a través de las elecciones sociométricas que realizan los miembros del grupo. Desde este punto de vista se considera, por tanto, que aquellos factores que aumenten la atracción interpersonal entre los miembros del grupo aumentarán también la cohesión grupal. Entre dichos factores cabe mencionar la proximidad, el atractivo físico, la semejanza actitudinal y la reciprocidad (para un análisis más detallado de los aspectos psicosociales de la atracción interpersonal véase Moya, 1999b).
- 2) *La atracción hacia las actividades que el grupo realiza.* Una persona también puede sentirse atraída por un grupo porque disfruta de las actividades que tienen lugar en dicho grupo. Por ejemplo en los estudios de Sherif y Sherif (1953) realizados con grupos de muchachos en campamentos de verano se comprobó, entre otras muchas cosas, que los chicos interesados en las mismas actividades tendían a formar grupos.
- 3) *La atracción hacia los objetivos del grupo.* Esta razón está relacionada con la anterior pero es conceptualmente diferente. Así, una persona puede formar parte de una ONG porque está de acuerdo con sus objetivos (la conservación de la naturaleza) y no ser de su agrado las actividades que se realizan para alcanzar dichos objetivos (recoger firmas o manifestarse). En la actualidad se concede gran importancia a este aspecto de la cohesión, denominado cohesión de tarea ya que, como se verá más adelante, parece tener efectos dife-

rentes a la cohesión basada en la atracción interpersonal (Mullen y Copper, 1994).

- 4) *La atracción de la pertenencia grupal*. En ocasiones, el mero hecho de pertenecer a un grupo es atractivo en sí mismo, con independencia de los miembros que lo componen. Esto sucedería, por ejemplo, con la pertenencia a un grupo de alto estatus. La importancia de la pertenencia grupal tiene que ver con lo que Hogg (1992 p. 102), desde una perspectiva basada en la Teoría de la Categorización del Yo (Turner, 1990), denomina «atracción social despersonalizada» que examinaremos más adelante.
- 5) *La atracción hacia las recompensas que se consiguen formando parte del grupo (atracción instrumental)*. Como cabe suponer un grupo que consigue sus objetivos y permite obtener recompensas (materiales o inmateriales) resultará más atractivo para sus miembros que un grupo que no los consigue.

No obstante existen estudios que demuestran que no siempre el fracaso implica una disminución de la cohesión (Lalonde, 1992). En un apartado posterior señalaremos las razones que se han dado para tratar de explicar este tipo de resultados.

Como cabe suponer todas estas razones para sentirse atraído por un grupo (que no agotan todas las posibilidades) pueden darse por separado o simultáneamente. Lógicamente cuantas más de ellas se den simultáneamente mayor será la cohesión existente en un grupo.

2.2. La operacionalización de la cohesión

Operacionalizar un concepto significa traducirlo a términos concretos que permitan su medición y la contrastación de hipótesis con respecto a él. El grado de atracción que las personas sienten por un determinado grupo se ha medido de diversas maneras (Hogg, 1992, p. 41). Algunos autores (Yalom y Rand, 1966; Kirshner et al., 1978, entre otros) han intentado medir la cohesión a través de la observación del comportamiento de los miembros del grupo (tendencia a sentarse juntos, signos de afecto mutuo, empleo de un argot especial). Sin embargo, la mayor parte de las medidas

de cohesión implican algún tipo de auto-informe en el que se miden los diferentes aspectos de la atracción hacia el grupo señalados en el punto anterior. A título de ejemplo puede verse en el cuadro 2 el cuestionario de Gross que ha sido bastante utilizado a la hora de medir la cohesión desde esta perspectiva.

Cuadro 2. Cuestionario de cohesión de Gross

1. ¿Cuántas personas de su grupo pueden ser consideradas como «buenos miembros» del grupo?
2. ¿Hasta qué punto cree Vd. estar incluido en las actividades de su grupo?
3. ¿Hasta qué punto considerada atractivas las actividades en las que Vd. participa como miembro de su grupo?
4. Si la mayoría de los miembros del grupo desearan disolverlo ¿trataría Vd. de disuadirles?
5. Si se le pidiera participar en otro proyecto como este ¿le gustaría estar con las mismas personas con las que está en el presente grupo?
6. ¿Hasta qué punto le agrada el grupo en el que está?
7. ¿Cada cuanto tiempo cree Vd. que debería reunirse su grupo?

Adaptado de Stokes, 1983.

En la actualidad se tiende a reconocer que la cohesión es un constructo que tiene varias dimensiones. Sin embargo, los diferentes autores no se ponen de acuerdo en cuáles son esas dimensiones y en consecuencia no existe, hasta el momento, un único instrumento estandarizado para medir la cohesión grupal. Así, Bliese y Halverson (1996), por ejemplo, diferencian entre la cohesión vertical y la cohesión horizontal.

La primera se refiere a las percepciones de los miembros del grupo acerca de la competencia y consideración de sus líderes. Por su parte la cohesión horizontal sería básicamente similar a la cohesión interpersonal a la que hemos aludido anteriormente. Por su parte Zaccaro y Lowe (1988) diferencian entre cohesión de tarea y cohesión social encontrando efectos diferentes de cada una de ellas sobre diversas variables grupales. Quizás la operacionalización de la cohesión más utilizada en la actuali-

dad es la formulada por Carron et al. (1985) con su denominado Cuestionario del Ambiente de Grupo (Group Environment Questionnaire) que figura en el cuadro 3.

Cuadro 3. Un ejemplo de operacionalización multidimensional de la cohesión: El Cuestionario del Ambiente de Grupo (GEO)

El Cuestionario del Ambiente de Grupo (GEO) fue diseñado por Carron et al. (1985) para medir la cohesión en equipos deportivos. Carron (1982) concibe la cohesión como «un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos». A través de su revisión de la literatura Carron et al. encuentran que en la cohesión existen aspectos relacionados con la dimensión individuo-grupo y con la dimensión tarea-relación. Combinando estos aspectos elaboran una escala de 18 ítems que consta de cuatro factores:

- 1) *Integración grupal-tarea*, que recoge la opinión individual de los miembros del equipo acerca del grado de unión existente dentro del grupo (considerado como un todo) en torno a la tarea grupal. Algunos ítems que denotan este aspecto de la cohesión son: «Nuestro equipo está unido tratando de alcanzar sus objetivos de rendimiento» o «Todos asumimos nuestra responsabilidad cuando el equipo pierde o rinde poco».
- 2) *Integración grupal-social*, que recoge la opinión individual de los miembros del equipo acerca del grado de cercanía y unión existentes dentro del grupo en el plano social. Algunos ítems representativos de este tipo de cohesión son: «Los miembros de nuestro equipo no se reúnen fuera de los entrenamientos o partidos» (invertido) o «Los miembros del equipo raramente hacen fiestas juntos» (invertido).
- 3) *Atracción interpersonal hacia la tarea del grupo*, que recoge la opinión de los miembros del equipo acerca de su implicación personal en la tarea, productividad y metas del grupo. Son ítems representativos de este tipo de cohesión «Este equipo no me da bastantes oportunidades para mejorar mi rendimiento personal» (invertido) o «No me gusta el estilo de jugar de este equipo» (invertido).
- 4) *Atracción interpersonal hacia los aspectos sociales del grupo*, que recoge los sentimientos individuales de los miembros del equipo acerca de la aceptación personal y la interacción social que mantienen con el gru-

po. Algunos ítems que señalan este tipo de cohesión serían «Algunos de mis mejores amigos forman parte de este equipo» o «Este equipo es uno de los grupos sociales más importantes de los que formo parte».

El GEQ ha sido muy utilizado a la hora de investigar la cohesión en el ámbito deportivo. Este cuestionario ha sido validado en España por Iturbide, Elosua y Yanes (2010). Utilizando una muestra de 924 deportistas estos autores encontraron, a través del análisis factorial confirmatorio, un mejor ajuste para un modelo de dos dimensiones relacionadas con la cohesión de tarea y la cohesión social, en vez de los cuatro factores propuestos por Carron. El estudio mostró también un mayor efecto sobre el rendimiento de la cohesión relacionada con la tarea que de la cohesión social.

Algunos autores sugieren (Dion y Evans, 1992; Cota et al., 1995) que el GEQ, y el modelo de cohesión en él implícito, puede ser aplicable a todo tipo de grupos. Sin embargo, algunos intentos realizados en este sentido (Carless y De Paola, 2000) no han conseguido replicar la estructura de cuatro factores característica del GEQ en otros contextos. Como señalan Carron y Brawley (2000) esto no significa necesariamente que el GEQ no pueda ser aplicado en ámbitos diferentes al deportivo sino simplemente que es necesario realizar modificaciones para que los ítems sean significativos en otro tipo de contextos. En cualquier caso en los últimos años hay estudios que aplican el GEQ, en todo o en parte, para medir la cohesión en el ejército (Ahronson y Cameron, 2007) o en equipos de trabajo (Picazo, Zornoza y Peiró, 2009).

2.3. Críticas al concepto tradicional de cohesión

La concepción de la cohesión como atracción ha generado una gran cantidad de investigaciones que han permitido aumentar el conocimiento acerca de este concepto y de sus relaciones con otras variables (como veremos más adelante en este capítulo). Sin embargo, este planteamiento, aunque utilizado mayoritariamente, no ha estado exento de críticas tanto en el aspecto metodológico como en el aspecto conceptual.

Las críticas metodológicas tienen que ver con la operacionalización y la medida de la cohesión. Algunas de las definiciones de cohesión, como la proporcionada por Festinger et al. (1950), a la que hemos aludido al principio de este capítulo, son demasiado generales y ambiguas. Otras, por el

contrario, son demasiado específicas. Así para Lott (1961, p. 279) cohesión es «la propiedad del grupo que se infiere a partir de la fuerza de las actitudes positivas mutuas entre los miembros del grupo» o para Roak y Sharah, (1989, p. 62) cohesión es «la media de la atracción de los miembros individuales hacia el grupo». El hecho de que no haya una definición comúnmente aceptada de cohesión hace que tampoco haya un único instrumento para medirla. Además, como señala (Hogg, 1992, p. 43) las correlaciones entre las diversas formas de medir la cohesión son, en muchas ocasiones, poco significativas. En la actualidad uno de los instrumentos más utilizados para medir cohesión es el GEQ (véase cuadro 3) basado en una sólida argumentación teórica y que ha recibido también suficiente contrastación empírica.

A caballo entre las críticas metodológicas y las teóricas se encuentra la realizada, entre otros, por Mudrack (1989) y Gully et al. (1995) con respecto al nivel de análisis desde el que se contempla la cohesión. En efecto, aunque existen pocas dudas de que la cohesión es un constructo o variable grupal, su medida suele realizarse agrupando las respuestas proporcionadas individualmente por los miembros del grupo. Sin embargo, para la agregación de dichas respuestas se hace necesario tomar precauciones metodológicas (comprobando que existe suficiente similaridad entre ellas). Esta crítica, aplicable no sólo al estudio de la cohesión sino al de cualquier variable grupal que se mida a partir de respuestas individuales (clima organizacional, liderazgo, etc.) está siendo cada vez más tenida en cuenta por los investigadores que emplean cada vez más el análisis multinivel a la hora de estudiar la cohesión y las variables relacionadas con ella (Chen, Tang y Wang, 2009). El análisis multinivel tiene en cuenta que la cohesión puede ser contemplada simultáneamente como un fenómeno individual, grupal y organizacional. Durante los últimos años se han desarrollado una serie de técnicas estadísticas tales como los modelos lineales jerárquicos (HLM) o el análisis intra-inter (WABA) que permiten, en cada caso concreto, determinar qué nivel de análisis es más adecuado y también comprobar los posibles efectos de la cohesión en cada uno de los diferentes niveles de análisis.

Finalmente, desde un punto de vista teórico Turner (1990) y Hogg (1992) señalan que el concebir la cohesión como atracción interpersonal no basta para explicar la vinculación de las personas a los grupos grandes

en los que, en muchas ocasiones, los miembros no se conocen entre sí. Además existen toda una serie de fenómenos vinculados a la cohesión (etnocentrismo, favoritismo endogrupal, etc.) que tienen que ver, no sólo con el propio grupo, sino con la presencia de otros grupos y que no están recogidos en la concepción tradicional. Por ello proponen una visión de la cohesión relacionada con la categorización social que examinaremos en el apartado siguiente.

2.4. Cohesión y categorización social

Según las teorías de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979) y de la Autocategorización (Turner, 1990), que serán vistas con mayor detalle en el capítulo 10, una persona puede categorizarse, dependiendo del contexto, como individuo o como miembro de un grupo. Así, a lo largo de nuestra vida cotidiana tendemos a considerarnos como sujetos individuales e independientes y nos relacionamos como tales con otras personas. Sin embargo, bajo ciertas circunstancias, nuestra identidad sexual, étnica, religiosa o profesional se hace saliente y pasamos entonces a considerarnos (y también a ser considerados) como miembros de dichos grupos y a comportarnos en función de dicha pertenencia. Cuando esto sucede se producen al menos tres efectos importantes.

En primer lugar se acentúa la percepción de la similaridad endogrupal y de las diferencias exgrupales. En segundo lugar se produce favoritismo endogrupal y en tercer lugar se da un proceso de despersonalización. A continuación pasamos a describir dichos efectos.

El categorizarse como miembro de un grupo, produce, según la Teoría de la Autocategorización, una acentuación de la similaridad percibida entre uno mismo y los otros miembros de nuestro grupo (endogrupo), sobre todo en aquellas características más específicas o prototípicas del grupo. Del mismo modo se incrementan las diferencias percibidas entre los miembros del endogrupo y los miembros de otros grupos (o exgrupos) sobre todo en aquellos rasgos característicos o prototípicos del endogrupo.

En segundo lugar, y muy relacionado con el punto anterior, el categorizarse como miembro de un grupo implica tener una actitud más positiva hacia los miembros del endogrupo (favoritismo endogrupal) y una actitud

menos positiva y en ocasiones, dependiendo del contexto, abiertamente negativa, hacia los miembros del exogrupo.

Finalmente, el categorizarse como miembro de un grupo implica percibir el mundo en términos «grupales». Esto significa que las personas que componen el endogrupo (incluidos nosotros mismos) no son vistas ya como individuos sino como miembros del grupo y serían, en este sentido, intercambiables (lo mismo sucedería con los miembros del exogrupo). Hogg (1992, p. 94) llama a este fenómeno «despersonalización» y señala que dicho término no tiene ninguna connotación negativa como puedan tener los conceptos de «deshumanización» o «desindividuación» sino que se refiere simplemente a un cambio en el nivel de identidad debido a la categorización y no a una pérdida de identidad.

La terminología empleada puede llamar a engaño y dar la impresión de que nos estamos refiriendo a procesos extraños que suceden en raras ocasiones. Nada más lejos de la realidad. Los cambios en el nivel de categorización del yo desde el polo individual al polo grupal y viceversa constituyen un proceso psicológico absolutamente normal y explican importantes aspectos de la vida social humana. Sin embargo, bajo determinadas circunstancias, sobre todo cuando existe conflicto intergrupal, los efectos que acabamos de describir pueden acentuarse en gran medida produciendo efectos dramáticos (basta echar un vistazo a los periódicos para darse cuenta de ello).

Para ver de forma más clara los efectos de la categorización quizás convenga poner un ejemplo. Una persona puede categorizarse en un momento dado, en un estadio de fútbol, por ejemplo, como «hinchas» de un equipo. Desde la teoría de la categorización del yo se sostiene que: a) en ese momento se considerará relativamente similar a todos los otros «hinchas» del equipo a los que, además, percibirá con simpatía; b) en ese momento se considerará relativamente diferente a los «hinchas» del otro equipo a los que percibirá con cierta hostilidad; c) dicha simpatía u hostilidad no está dirigida hacia personas concretas, que no conoce, sino hacia miembros de un grupo (el propio o el rival) en tanto miembros de dicho grupo. Como hemos dicho anteriormente, el nivel al que la persona se categoriza (personal o grupal) y las consecuencias de la categorización van a depender de factores contextuales y de la importancia que la pertenencia a un determi-

nado grupo tenga para el sujeto. Obviamente las consecuencias de categorizarse como alumno de Psicología son muy diferentes, y es de suponer que menos dramáticas, que las de categorizarse como musulmán o cristiano en un determinado país sobre todo en un momento en el que el conflicto entre ambos grupos esté presente.

El situar el origen psicológico del grupo en la categorización y no en la interdependencia entre los miembros del grupo, conduce a una reformulación de muchos de los procesos grupales tradicionalmente estudiados en Psicología Social tales como la influencia social, la polarización del grupo, la conducta colectiva y por supuesto la cohesión grupal. En este apartado nos centraremos específicamente en aquellos aspectos de la Teoría de la Identidad Social y sobre todo de la Teoría de la Autoategorización que tienen que ver con el concepto de cohesión grupal.

En relación con el estudio de la cohesión desde la Teoría de la Autoategorización para Hogg (1992, p. 100) es importante distinguir entre atracción personal y atracción social. Ambas producen efectos similares como son los sentimientos y actitudes positivas hacia otras personas, sin embargo los procesos que las generan y los efectos que producen son muy diferentes.

En un determinado grupo la atracción personal se genera a través de la interacción con otras personas a título individual. Nos sentimos atraídos por algunas personas y no por otras debido a las características particulares que poseen. Por el contrario la atracción social está basada en la categorización o pertenencia grupal. Nos sentimos atraídos por Juan o Pedro no por sus características personales sino por que forman parte de nuestro grupo. En este sentido podemos decir que la atracción social es despersonalizada y las personas objeto de atracción son intercambiables unas por otras.

Estos dos tipos de atracción no son incompatibles y en los grupos pequeños (en los cuales se ha realizado la mayor parte de la investigación sobre cohesión) se presentan muchas veces simultáneamente. Por el contrario en los grupos grandes, en los cuales los miembros no interactúan y en muchas ocasiones ni siquiera se conocen personalmente, los fenómenos de solidaridad sólo pueden explicarse a través de la atracción social despersonalizada. En este sentido, como señala Hogg (1992, p. 100) «la atrac-

ción social está asociada con procesos grupales y la atracción personal con procesos interpersonales». La atracción social está intrínsecamente ligada a procesos grupales tales como conformidad, estereotipia, favoritismo endogrupal, etc. y la atracción personal no. El contexto determina la saliencia o importancia de la categorización social o personal. Cuando la persona se categoriza en términos individuales predomina la atracción personal, sin embargo, en las interacciones que realizamos cuando nos categorizamos como miembros de un grupo predomina la atracción social despersonalizada. A partir de todas estas reflexiones Hogg (1992) sostiene que

«Un grupo cohesivo es aquel con el que sus miembros se identifican fuertemente a través de un proceso de categorización del yo y así manifiestan en diversos grados, atracción social, etnocentrismo, conductas normativas y diferenciación intergrupala». (p. 110)

Esta manera de conceptualizar la cohesión presenta varias ventajas con respecto a la anterior. En primer lugar se trata de una teoría general de la cohesión que no está limitada por el tamaño, dispersión o duración del grupo. En segundo lugar tiene en cuenta el papel del contexto intergrupala en la conducta del grupo. En tercer lugar contribuye a explicar conductas grupales tales como la conformidad, la estereotipia, la discriminación y el etnocentrismo y finalmente en ella se diferencia claramente entre procesos grupales y procesos interpersonales. Asimismo esta teoría permite explicar cuestiones difícilmente explicables desde la perspectiva anterior como por ejemplo el hecho de que se pueden dar comportamientos cohesivos en grupos entre cuyos miembros no existan relaciones de amistad o como la cohesión intragrupal puede aumentar hasta límites extremos cuando existe una amenaza externa.

Como señala Dion (2000) la perspectiva basada en la Teoría de la Autocategorización se ha convertido en predominante en el estudio de la cohesión dentro de la Psicología Social en la década de los noventa y ha revitalizado su estudio tanto en el plano teórico como en el plano empírico. En general las investigaciones realizadas desde este punto de vista se han llevado a cabo a través de experimentos en los que se trata de hacer saliente un determinado tipo de categorización (individual vs. social) y se analizan los efectos que dicha categorización tiene tanto sobre la atracción social o interpersonal como sobre diversas variables que afectan al grupo (calidad en la toma de decisiones, eficacia, etc.). Véase por ejemplo Hogg y Turner (1985); Hogg y Hardie (1992); M.E. Turner et al. (1992) o Hogg y Hains (1998) entre otros.

3. VARIABLES ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA COHESIÓN GRUPAL

Con independencia del debate teórico que acabamos de mencionar la mayoría de las investigaciones sobre cohesión se han venido realizando desde los años 50 en el marco de los grupos pequeños e interactivos, de forma que como señalan Carron y Brawley (2000), la cohesión ha sido considerada como una de las variables más importantes en el estudio de los grupos pequeños. Numerosos investigadores han tratado de determinar, por un lado, qué variables influyen sobre la cohesión grupal y, por otro, cuáles son los efectos de la cohesión sobre un conjunto de fenómenos grupales importantes. Utilizando la terminología experimental en el primer caso estaríamos considerando la cohesión como variable dependiente y en el segundo caso la estaríamos utilizando como variable independiente. Sin embargo, y dado que no todos los estudios tienen carácter experimental, en muchas ocasiones no pueden establecerse relaciones de causalidad sino simplemente señalar la correlación entre la cohesión y el resto de variables estudiadas. En la figura 1 se presenta un esquema de los antecedentes y efectos de la cohesión grupal.

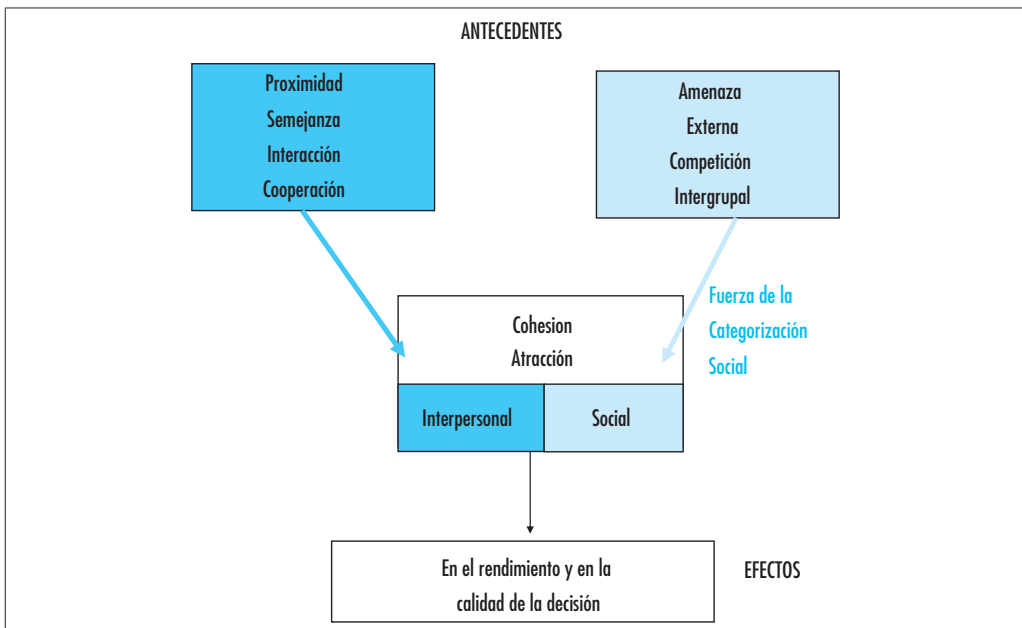


Figura 1. Antecedentes y Efectos de la Cohesión Grupal

3.1. Variables antecedentes de la cohesión

En general, y teniendo en cuenta la perspectiva tradicional, se viene considerando que todos aquellos factores que incrementan la atracción interpersonal tienden también a incrementar la cohesión grupal. Entre dichos factores cabe mencionar, sin ánimo de ser exhaustivos, (Lott y Lott, 1965; Hogg, 1992) la proximidad e interacción entre los miembros del grupo, la realización de tareas cooperativas y la semejanza de rasgos de personalidad y actitudes entre los miembros del grupo. Así, por ejemplo, en un estudio realizado por Elias et al. (1989) se encontró que, cuando los miembros de un grupo tenían ocasión de expresar y poner en común los sentimientos experimentados mientras realizaban una determinada tarea, aumentaba la cohesión, el compromiso con la tarea y la productividad de dicho grupo comparada con la del grupo control.

Con respecto a los efectos que el éxito o el fracaso del grupo tienen sobre la cohesión los resultados no son tan claros. En general, el éxito en la tarea tiende a aumentar la cohesión puesto que los grupos que alcanzan el éxito se vuelven más atractivos. Sin embargo, se ha observado que el fracaso no siempre disminuye la cohesión e incluso en algunos casos la aumenta. En este sentido cabe mencionar el ejemplo de un conocido equipo de fútbol español que aumentó en gran medida su número de abonados y la asistencia de espectadores al campo al descender a 2ª división. Lalonde (1992) en un estudio longitudinal realizado con un equipo de hockey sobre hielo a lo largo de toda la temporada, encontró que el fracaso no disminuía la cohesión (el equipo perdió 28 partidos sobre 30) entre los miembros del grupo. Este tipo de resultados, difícilmente explicables desde una concepción de la cohesión basada exclusivamente en la atracción, son los que llevan a proponer a Hogg (1992) la visión alternativa de la cohesión basada en la categorización que hemos visto en un apartado anterior. Desde dicho punto de vista cualquier circunstancia que aumente la fuerza de la categorización social, como por ejemplo una amenaza externa o la competición con otros grupos producirá un incremento en la cohesión grupal con independencia de los resultados obtenidos.

3.2. Los efectos de la cohesión grupal

Como señala Dion (2000) desde los años 50 se han venido realizando numerosas investigaciones que muestran que la cohesión está relacionada con importantes fenómenos grupales como el rendimiento en los grupos pequeños, los procesos de toma de decisiones, el conflicto dentro del grupo, el cambio terapéutico así como con otras variables claves en el funcionamiento organizacional como el absentismo o la satisfacción laboral. En este apartado nos vamos a detener, por existir un mayor número de investigaciones, en aquellos estudios que tratan de examinar las relaciones de la cohesión grupal con el rendimiento. En el capítulo 9 sobre el pensamiento grupal hablaremos de los efectos de la cohesión sobre la toma de decisiones en los grupos.

Existen numerosos estudios que tratan de explorar la relación entre cohesión grupal y rendimiento en diferentes clases de grupos. Con objeto de clarificar los resultados obtenidos Mullen y Copper (1994) recurren a una técnica estadística denominada metaanálisis. Dicha técnica sirve para integrar resultados experimentales y descriptivos procedentes de estudios independientes que abordan cuestiones de investigación relacionadas y proporcionan un índice global de la consistencia de los resultados a través de las distintas investigaciones (Cuadrado y Navas, 2000). Mullen y Copper (1994) analizan las relaciones entre cohesión y rendimiento obtenidas en una muestra de 49 trabajos empíricos. Distinguen en primer lugar entre aquellos estudios que tienen carácter correlacional y los que tienen carácter experimental. A partir de esta división tratan de averiguar la relación entre diversos aspectos de la cohesión (ellos consideran tres: atracción interpersonal, compromiso con la tarea y orgullo grupal) y el rendimiento teniendo en cuenta la posible influencia de tres variables mediadoras y moderadoras: la interacción existente entre los miembros del grupo, el tamaño del grupo y en el caso de los estudios correlacionales el carácter real o artificial del grupo (se entiende que en los estudios experimentales todos los grupos son artificiales). Los resultados demuestran que de forma general existe una relación significativa, no muy alta pero consistente, entre cohesión y rendimiento grupal. Dicha relación es mayor en los estudios correlacionales que en los experimentales, en los grupos pequeños que en los grupos grandes y en los grupos reales que en los grupos creados artificialmente. De los tres componentes de la cohesión analizados el que más

se relaciona con el rendimiento es el compromiso con la tarea. Además encuentran, en su análisis de los estudios correlacionales, una mayor relación entre rendimiento y cohesión que al contrario. En otro metaanálisis posterior realizado por Gully et al. (1995), teniendo en cuenta 46 estudios empíricos, se encuentra que el tipo de tarea constituye una importante variable moderadora de la relación entre cohesión y rendimiento, siendo dicha relación mayor en tareas en las que se requiere interdependencia entre los miembros del grupo. Asimismo estos autores señalan la necesidad de tener en cuenta el nivel de análisis en el que se mide la cohesión (personal o grupal) a la hora de extraer conclusiones acerca de la relación entre cohesión y rendimiento.

En un metaanálisis más reciente Bela, Cohen, Burle y McLendon (2003), revisaron 64 artículos que contemplaban la cohesión en un nivel de análisis grupal. Encontraron que existía una mayor relación entre cohesión y rendimiento cuando el rendimiento se consideraba como conducta (esfuerzo para conseguir la meta) que cuando se consideraba como resultado (consecución real de la meta). La explicación de los autores es que, en este último caso pueden intervenir factores ajenos a la cohesión que propicien el éxito o al fracaso (p. ej., la mala situación económica). Asimismo, la relación entre cohesión y rendimiento es mayor en la medida en que la actividad a realizar requiere una mayor colaboración entre los miembros del grupo. Por otra parte, y a diferencia del metaanálisis de Mullen y Copper (1994), no se encontraron diferencias entre los tres aspectos de la cohesión analizados (atracción interpersonal, compromiso con la tarea y orgullo grupal) y que todos ellos mostraron una buena relación con los criterios de rendimiento.

En resumen, a partir de los estudios realizados cabe concluir la existencia de una relación positiva general entre cohesión y rendimiento que está mediada por diversas variables grupales, de la propia tarea y de la manera de considerar el rendimiento que es necesario seguir explorando.

4. LA COHESIÓN EN LOS DISTINTOS TIPOS DE GRUPOS

Hasta aquí se han analizado de un modo general los aspectos teóricos de la cohesión y algunas de las principales variables relacionadas con ella.

Sin embargo, como ha podido apreciarse en la exposición, las investigaciones sobre cohesión se han realizado en diferentes entornos a veces con características muy distintas unos de otros. Por ello cabe preguntarse hasta qué punto, según el tipo de grupo o entorno que estemos estudiando, la cohesión presenta características diferentes. A responder a esta cuestión dedicaremos las páginas siguientes.

4.1. La cohesión en los equipos deportivos

Como señalan Widmeyer et al. (1992) los grupos deportivos poseen unas características que les hacen especialmente apropiados para la investigación de la dinámica grupal. En primer lugar son grupos «reales» y no creados artificialmente como sucede con los grupos de laboratorio. En segundo lugar se rigen por una serie de normas o reglas que suelen permanecer constantes lo que facilita la investigación. En tercer lugar, y dado que habitualmente persiguen metas de suma cero (cuando un equipo gana el otro pierde) son ideales para el estudio de la cooperación, la competición y el conflicto. Finalmente en los grupos deportivos existen medidas objetivas de la eficacia del grupo (puntos anotados, porcentaje de partidos ganados, etc.). Todas estas ventajas son perfectamente aplicables al estudio de la cohesión, como demuestran las numerosas investigaciones sobre este tema realizadas en entornos deportivos. En este sentido cabe destacar las aportaciones de Carron y colaboradores (Carron, 1988; Carron, Widmeyer y Bradley, 1985) que proponen un modelo jerárquico de la cohesión reflejado en el cuestionario denominado «Group Environment Questionnaire», que ha sido sumamente utilizado y que hemos descrito en el cuadro 3.

En general las relaciones entre cohesión y rendimiento encontradas en equipos deportivos no difieren demasiado de las obtenidas en el meta-análisis de Mullen y Copper (1994) que hemos presentado anteriormente. Weinberg y Gould (1996) resumen dichas relaciones como sigue: 1) en general se observan relaciones positivas entre la cohesión y el rendimiento para tareas interactivas (equipos de fútbol, baloncesto, hockey etc.); 2) en tareas de acción paralela (bolos, tiro, remo, etc.) en general no se observan relaciones, o éstas son negativas, entre la cohesión y el rendimiento; 3) la cohesión de tarea tiene una relación positiva mayor con el rendimiento que la cohesión social; 4) el rendimiento parece tener un efecto mayor so-

bre la cohesión que la cohesión sobre el rendimiento y 5) la relación entre cohesión y rendimiento es circular de modo que el éxito de un determinado equipo aumenta la cohesión lo que a su vez incrementa el rendimiento. El metaanálisis de Carron, Colman, Wheeler y Stevens (2002), que analiza 46 estudios, confirma la relación positiva entre la cohesión (tanto social como de tarea) y rendimiento en los equipos deportivos, encontrando que dicha relación es mayor en los equipos femeninos que en los masculinos.

En todo caso, como señalan Canto y Hernández (2003) la cohesión grupal es un estado que los entrenadores y psicólogos deportivos desean para sus equipos, ya que, aunque no siempre puede garantizar la victoria provoca un entorno positivo que facilita interacciones provechosas entre los miembros del equipo.

Entre los métodos que pueden utilizar los entrenadores para mejorar la cohesión de sus equipos Weinberg y Gould (1996) señalan los siguientes: explicar los papeles individuales en el éxito del equipo; desarrollar el sentimiento de orgullo dentro de las distintas subunidades; establecer objetivos de equipo estimulantes; fomentar la identidad del equipo; evitar la formación de pandillas o camarillas dentro del equipo; evitar la rotación excesiva; celebrar reuniones de equipo periódicas para resolver conflictos, permanecer en contacto con el ambiente del equipo y conocer aspectos personales de los miembros del equipo. En los últimos años el estudio de la cohesión en los equipos deportivos continúa siendo uno de los campos más activos en la investigación acerca de la cohesión grupal.

4.2. La cohesión en ámbitos militares

La importancia de los vínculos interpersonales entre los miembros de unidades de combate ha sido reconocida por los líderes militares desde hace centurias (Manning y Fullerton, 1988) y existe abundante literatura sobre ello. Manning (1991) diferencia entre moral (el estado mental, emocional y espiritual de un determinado individuo), cohesión (vínculos existentes entre los miembros de la unidad) y espíritu de cuerpo (vínculos existentes entre las unidades y la organización militar en su conjunto). Se supone que la cohesión mejora la moral de la tropa, y que la cohesión vertical (unión con el líder) sirve para articular la cohesión existente en las

unidades pequeñas con el sentimiento de pertenencia al ejército como un todo (espíritu de cuerpo).

Para tratar de clarificar los resultados de las investigaciones realizadas en el ámbito militar sobre la cohesión, Oliver et al. (1999) realizan un metaanálisis que recoge los resultados de cuarenta estudios realizados sólo con personal militar que formaba parte de grupos o unidades previamente existentes que desarrollaban tareas concretas. Los resultados demuestran que existe relación entre la cohesión grupal y la satisfacción de los soldados. Asimismo se encontró una sólida asociación entre cohesión y rendimiento, siendo dicha relación mayor con el rendimiento grupal que con el rendimiento individual. Los efectos encontrados no fueron diferentes en función del tipo de unidad militar (ejército de tierra, armada, etc.) o el país, lo que puede deberse a que en algunos casos la muestra era demasiado pequeña para obtener diferencias estadísticas significativas. Según Oliver et al. (1999) estos resultados apoyan la idea existente entre los mandos militares de que la cohesión es una característica deseable en las unidades militares que debe tratar de fomentarse. Por su parte el estudio de Ahronson y Cameron (2007) realizado con 447 militares canadienses encontró que la cohesión relacionada con la tarea predecía la satisfacción con el trabajo mientras que la cohesión relacionada con la atracción hacia el grupo estaba inversamente relacionada con el malestar psicológico.

4.3. La cohesión en los grupos terapéuticos

La mayoría de los investigadores y expertos en grupos terapéuticos están de acuerdo en que la cohesión es uno de los factores terapéuticos más importantes (Roak y Sarah, 1989). Lieberman et al. (1973, p. 337) (citado por Stokes, 1983) definen la cohesión como «una propiedad grupal que se manifiesta en los individuos en forma de sentimientos de pertenencia y atracción hacia el grupo». Roak y Sarah (1989) encontraron que la cohesión grupal considerada como la media de la atracción de los miembros hacia el grupo estaba positivamente relacionada con la empatía, el compartir sentimientos, la aceptación de los valores, sentimientos y problemas así como con la confianza hacia los otros miembros del grupo. Asimismo un análisis de regresión múltiple demostró que esta última característica (la confianza) era la variable que mejor predecía la cohesión grupal. Por su

parte Budman et al. (1993) utilizando una metodología observacional encontraron que las conductas relacionadas con la cohesión variaban según la fase en la que se encontraba el grupo terapéutico que estaba limitado a un número concreto de sesiones (quince). Así, por ejemplo, durante la primera fase la relación entre el número de intervenciones de diferentes pacientes y la cohesión era positiva. La relación aumentaba durante la fase intermedia y sin embargo se tornaba no significativa en la fase final. Este tipo de estudios pone de manifiesto un aspecto de la cohesión que a menudo ha sido pasado por alto por los investigadores como es el hecho de que la vinculación de los miembros con el grupo puede pasar por diferentes fases a lo largo del tiempo y que, por lo tanto, la cohesión ha de ser contemplada y estudiada como un proceso dinámico. Esto implicaría la realización de estudios longitudinales que trataran de medir la cohesión en diversos momentos temporales de la vida del grupo. En una investigación más reciente Marmarosh, Holtz y Schottenbauer (2005) encontraron que la cohesión grupal estaba relacionada positivamente la autoestima colectiva del grupo, con las expectativas de mejora y con el bienestar de los participantes en grupos terapéuticos.

4.4. La cohesión en los equipos de trabajo

Las relaciones grupales e interpersonales afectan de forma importante al modo de pensar, sentir y actuar que las personas tienen en el entorno laboral. Este hecho ha sido reconocido al menos a partir de los conocidos estudios de Hawthorne realizados a finales de los años veinte. Dichos estudios fueron diseñados en principio para medir el impacto de las condiciones laborales sobre el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo se observó que a lo largo de la investigación los trabajadores desarrollaban una fuerte identidad grupal que daba lugar a la creación de normas grupales específicas que influían en la conducta laboral en mucha mayor medida que las condiciones objetivas de trabajo como la iluminación o la manera de distribuir el tiempo de descanso, concebidas en principio como más importantes. Esta influencia ha sido comprobada desde entonces en numerosas investigaciones (Hackman, 1992, p. 200).

En el mismo sentido, numerosos estudios confirman también la existencia de una relación positiva entre cohesión y conformidad a las normas

del grupo (por ejemplo, Schachter et al., 1951 o Lott y Lott, 1965). De esta forma cuando existe una norma grupal de alto rendimiento la cohesión está relacionada de forma positiva con la eficacia del grupo. Por el contrario cuando la norma predominante es de bajo rendimiento la cohesión grupal disminuye la eficacia. Un estudio realizado por Newcomb (1954 citado por Golembiewski, 1962) confirma este hecho de forma clara. El grupo objeto de investigación tenía establecida una norma de producción de 50 unidades al día, sin embargo, una trabajadora en particular quería realizar una producción mayor. Rápidamente fue «convencida» por el resto de trabajadoras para que se acomodara a la norma del grupo, lo cual hizo tan bien que su producción bajó incluso por debajo de esas cincuenta unidades. No obstante, cuando la trabajadora fue cambiada a otro grupo con normas distintas su producción rápidamente aumentó.

Por otra parte, en una investigación longitudinal realizada en España, Picazo, Zornoza y Peiró (2009) encontraron que la participación en los equipos de trabajo mejora la cohesión a lo largo del tiempo. Es decir, a medida que el equipo percibe que hay mayor participación y más interacción cooperativa orientada a mejorar los resultados mayor es la cohesión relacionada con la tarea.

5. COMENTARIOS FINALES

A lo largo de esta lección hemos tratado de reflejar los desarrollos, tanto teóricos como empíricos, que el estudio de la cohesión grupal ha experimentado en el campo de la Psicología Social durante los últimos años. Entre los primeros cabe mencionar la aplicación de la Teoría de la Autocategorización al estudio de la cohesión grupal. Esta nueva forma de contemplar la cohesión, que no se opone sino que complementa a perspectivas anteriores, proporciona un marco desde el que es posible abordar la cohesión en los grandes grupos o categorías sociales y explicar también, incluso en los grupos pequeños, una serie de fenómenos difíciles de entender desde la concepción previa de la cohesión como atracción interpersonal. Entre dichos fenómenos cabe mencionar, por ejemplo, los comportamientos cohesivos en grupos en los que no existen relaciones de amistad o el aumento de la cohesión intragrupal en situaciones de conflicto con otros grupos. Resta sin embargo profundizar teórica y empíricamente en

las relaciones existentes entre la cohesión basada en la atracción interpersonal, la cohesión basada en la atracción social despersonalizada y la cohesión basada en la tarea, así como en los efectos de estos tipos de cohesión. En los primeros metaanálisis (Mullen y Copper, 1994; Gully et al., 1995) se encontró que la cohesión de tarea tenía mayores efectos sobre el rendimiento. Sin embargo, estudios posteriores (Beal et al., 2003; Carron et al., 2002) han matizado esta observación al hallar que la cohesión de tarea y la cohesión social tenían efectos muy similares (y positivos) sobre el rendimiento.

Por otra parte, en el terreno metodológico, se aprecia un gran esfuerzo por operacionalizar adecuadamente la cohesión reconociendo su carácter multidimensional. El GEQ de Carron et al. (1985) constituye un buen ejemplo en este sentido, aunque es necesario comprobar su validez en ámbitos diferentes al deportivo para el que fue diseñado. Asimismo, en muchas de las investigaciones recientes se toman ya en cuenta los posibles niveles de análisis de la cohesión (individual, grupal y organizacional) y sus correspondientes efectos. Parece pues que el estudio de la cohesión grupal va a continuar siendo durante los próximos años un importante ámbito de investigación dentro de la psicología de los grupos, lo cual no resulta extraño teniendo en cuenta la íntima conexión entre cohesión y grupalidad que hemos tratado de poner de manifiesto a lo largo de esta lección.

6. RESUMEN

La cohesión puede definirse como «el campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para permanecer en él». El estudio científico de la cohesión comienza en los años 50 y la mayoría de los autores, en un principio, operacionalizaron la cohesión como atracción grupal. Desde esta perspectiva cuanto más atracción interpersonal exista entre los miembros del grupo o cuanto mayor sea la atracción hacia la tarea que el grupo realiza mayor será la cohesión. Turner y Hogg en los años 90, desde la teoría de la autocategorización, revitalizan el estudio de la cohesión introduciendo el concepto de atracción social en contraposición al de atracción personal. La atracción social está basada en la categorización o pertenencia grupal (nos resulta atractivo cualquier miembro de nuestro

grupo por el mero hecho de serlo). Esta manera de conceptualizar la cohesión presenta varias ventajas sobre la anterior perspectiva que no anula sino que complementa. En primer lugar se trata de una teoría general de la cohesión que no está limitada por el tamaño, dispersión o duración del grupo. En segundo lugar tiene en cuenta el papel del contexto intergrupal en la conducta del grupo. Finalmente contribuye a explicar conductas grupales tales como la conformidad, la estereotipia, la discriminación y el etnocentrismo.

En cuanto a los efectos de la cohesión grupal y a partir de los meta-análisis realizados cabe concluir la existencia de una relación positiva general entre cohesión y rendimiento grupal. Esta relación está mediada por numerosas variables grupales y de la propia tarea que es necesario seguir explorando. La cohesión ha sido estudiada en diversos tipos de grupos entre los que cabe mencionar los equipos deportivos, el ámbito militar, los grupos terapéuticos y los equipos de trabajo.. El estudio de la cohesión grupal va a continuar siendo durante los próximos años un importante ámbito de investigación dentro de la psicología de los grupos, lo cual no resulta extraño teniendo en cuenta la íntima conexión existente entre cohesión y grupalidad.

GLOSARIO

Atracción social: Atracción basada en la categorización o pertenencia grupal.

Este tipo de atracción hace que los miembros de nuestro grupo nos parezcan atractivos no por sus características personales sino por pertenecer a nuestro grupo. La atracción social ha sido utilizada en contraposición a la atracción personal para explicar los procesos de cohesión sobre todo en los grandes grupos o categorías sociales. Sin embargo, ambos tipos de atracción no son incompatibles.

Cohesión: Campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para permanecer en él. Entre dichas fuerzas cabe mencionar el atractivo del grupo y el grado en el que el grupo sirve para procurar los objetivos de sus miembros. Recientemente se ha considerado también la atracción social o grado de identificación de la persona con el grupo o categoría.

Despersonalización: Fenómeno basado en la categorización social que hace que tanto los miembros del propio grupo (endogrupo) como los miembros de otros grupos (exogrupos) sean percibidos en términos grupales pasando por alto sus características personales y siendo, en este sentido, intercambiables. Este proceso, muy normal en la vida cotidiana, no tiene connotaciones negativas como los conceptos de «deshumanización» o «desindividuación» sino que se refiere simplemente a un cambio en el nivel de identidad debido a la categorización.

Metaanálisis: Técnica estadística muy usada en la actualidad que sirve para integrar resultados experimentales y descriptivos procedentes de estudios independientes que abordan cuestiones de investigación relacionadas. Proporcionan un índice global de la consistencia de los resultados a través de las distintas investigaciones.

Pensamiento grupal (Groupthink): Estilo de pensamiento que surge cuando, en un grupo cohesivo, la búsqueda de consenso llega a ser tan acuciante que hace pasar a un segundo plano la evaluación realista de líneas alternativas de acción.

LECTURAS RECOMENDADAS

CARTWRIGHT, D. (1971). «Naturaleza de la cohesión de grupo». En D. Cartwright y A. Zander (Eds.), *Dinámica de grupos, investigación y teoría*. México: Trillas. (Edición original 1968).

Libro sobre dinámica de grupos en el que se exponen las teorías clásicas sobre cohesión.

HOGG, M. (1987). «La cohesión de grupo». En C. Huici (Ed.), *Estructura y Procesos de grupo Vol I* (pp. 463-482). Madrid: UNED.

En este capítulo se realiza una aproximación a la cohesión basada en la Teoría de la Identidad Social y en la Teoría de la Categorización del Yo.

ITURBIDE, L.M.; ELOSUA, P. y YANES, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22, 482-488.

En este artículo se valida la traducción española del GEQ aplicada a equipos deportivos.

LEBON, G. (1983). *Psicología de las masas*. Madrid: Morata. (Edición original 1895).

Este es un libro clásico en el que se trata de explicar el comportamiento de las multitudes y los lazos que vinculan a sus miembros.

PICAZO, C.; ZORNOZA, A. y PEIRÓ, J.M. (2009). Los procesos de participación social y orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal. *Psicothema*, 21, 274-279.

Investigación realizada recientemente en España en la que se estudia la evolución de la cohesión en equipos de nueva creación.

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teoria_de_las_relaciones_humanas-el_experimento_de_hawthorne/15610-5

En este enlace se narra un experimento clásico dentro de la Psicología Social y Organizacional que demuestra la importancia de las relaciones dentro del grupo en la eficacia laboral.

<http://www.unicommons.com/node/20350>

Esta página ofrece sugerencias de Carron de cómo aplicar principios de la cohesión para mantener la participación de las personas mayores en grupos de ejercicio físico.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Seleccione la respuesta correcta a cada una de las siguientes preguntas:

1. La definición de cohesión como «el campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para permanecer en él»:
 - a) Es propia de las primeras formulaciones de la cohesión.
 - b) Es propia de la Teoría de la Categorización del Yo.
 - c) Es una definición reciente de la cohesión.
2. La dimensión del Cuestionario de Ambiente de Grupo (GEQ) de Carron, que recoge la opinión individual de los miembros del equipo acerca del grado de unión existente en el grupo (considerado como un todo) en torno a la tarea grupal se denomina:
 - a) Integración grupal-tarea.
 - b) Atracción interpersonal hacia la tarea del grupo.
 - c) Integración grupal-social.
3. Uno de los principales avances metodológicos en el estudio de la cohesión consiste en el uso del:
 - a) Análisis de regresión.
 - b) Análisis multinivel.
 - c) Análisis factorial confirmatorio.
4. La concepción de la cohesión desde la perspectiva de la categorización social:
 - a) Atribuye una gran importancia al contexto.
 - b) No es adecuada para explicar la cohesión en grupos grandes.
 - c) No puede dar cuenta del mantenimiento de la cohesión tras el fracaso grupal.
5. El meta-análisis de Carron et al. (2002) acerca de la cohesión en equipos deportivos encuentra que la relación positiva entre cohesión y rendimiento:
 - a) Es igual en equipos femeninos y masculinos.
 - b) Es mayor en equipos masculinos.
 - c) Es mayor en equipos femeninos.

RESPUESTAS CORRECTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. a
La definición de cohesión como «el campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para permanecer en él» fue proporcionada por Festinger et al en 1950. Por tanto es una de las primeras definiciones de cohesión.
2. b
Como puede verse en el cuadro 3 la definición propuesta corresponde a la dimensión Integración grupal-tarea.
3. b
A la hora de estudiar la cohesión y las variables relacionadas con ella, cada vez más se utiliza más análisis multinivel. Este análisis tiene en cuenta que la cohesión puede ser contemplada simultáneamente como un fenómeno individual, grupal y organizacional.
4. a
La concepción de cohesión como atracción social propia de esta orientación supone que ésta aumenta cuando el contexto hace saliente una categorización social. Sirve para explicar la cohesión independientemente del tamaño del grupo y puede explicar el que se mantenga o aumente la cohesión tras el fracaso pues éste puede aumentar la fuerza de la categorización.
5. c
El metaanálisis de Carron, Colman, Wheeler y Stevens (2002), que analiza 46 estudios, confirma la relación positiva entre la cohesión (tanto social como de tarea) y rendimiento en los equipos deportivos, encontrando que dicha relación es mayor en los equipos femeninos que en los masculinos.

CAPÍTULO 7

PROCESOS DE INFLUENCIA EN GRUPO

Juan Manuel Falomir Pichastor

ESQUEMA

Objetivos

1. Introducción
2. El conformismo: la influencia mayoritaria
 - 2.1. Incertidumbre y Consenso Social
 - 2.2. La sorpresa de Asch
 - 2.3. Factores que inciden en el conformismo
 - 2.4. Explicaciones del conformismo
 - 2.5. Sugestión e imitación
 - 2.6. Dependencia informativa y normativa
 - 2.7. Identidad social y categorización del yo
 - 2.8. Explicaciones basadas en la resolución del conflicto
3. Influencia minoritaria: conversión e innovación
 - 3.1. Explicaciones de la influencia minoritaria
 - 3.1.1. Consistencia, validación y conversión
 - 3.2. La resistencia a la influencia minoritaria
 - 3.3. Naturaleza del pensamiento y descentración
 - 3.4. La teoría de la elaboración del conflicto
 - 3.5. Influencia minoritaria y categorización social
4. La influencia mayoritaria y minoritaria en grupos interactivos
5. Resumen

Glosario

Lecturas recomendadas

Ejercicios de autoevaluación

Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación

OBJETIVOS

El objetivo principal de este capítulo consiste en proporcionar una visión de conjunto de los procesos de influencia social que se producen en el contexto de los grupos, de forma más específica se trata de:

- Saber el criterio que permite organizar el conjunto de los trabajos que en psicología social se han ocupado de los procesos de influencia en el dominio de los grupos.
- Analizar el proceso de conformismo, conociendo en detalle los paradigmas, factores y explicaciones del conformismo.
- Entender el proceso de influencia minoritaria, atendiendo a los paradigmas, factores y explicaciones de este tipo de influencia.
- Diseñar estrategias para aumentar la influencia minoritaria, a partir de la investigación sobre estilos de comportamiento minoritario.
- Comprender los factores que contribuyen a la resistencia a la influencia minoritaria.
- Aplicar los conocimientos sobre la resistencia a la influencia minoritaria para diseñar estrategias que permitan reducir la resistencia a esa influencia.
- Comparar los procesos de influencia mayoritaria y minoritaria con especial atención al papel desempeñado por los procesos de categorización social sobre ambos tipos de influencia.
- Conocer las investigaciones más recientes centradas en el análisis de la influencia mayoritaria y minoritaria en grupos interactivos, más cercanos al contexto aplicado.

- Proponer estrategias para facilitar la influencia de las facciones minoritarias y mayoritarias en grupos interactivos.
- Proponer medidas para que los miembros recién llegados a un grupo puedan ejercer influencia.

1. INTRODUCCION

La influencia social puede definirse como el conjunto de procesos mediante los cuales las interacciones sociales modifican la percepción, los juicios, los modos de pensar o de actuar de un individuo. Así pues, la influencia social estudia las relaciones interpersonales, las relaciones en el interior de un grupo y las relaciones entre grupos con el fin de comprender por qué un individuo responde de una determinada manera a una situación dada, y cómo hacer para que lo haga de manera diferente. No obstante, una definición tan amplia de la influencia social la hace coincidir prácticamente con la definición de la psicología social y, de hecho, el inicio de la psicología social como disciplina estuvo intrínsecamente ligado al estudio de la influencia social (Asch, 1951; Sherif, 1936). Una visión más específica de ella la define más bien como el estudio de los procesos de cambio que acontecen en un individuo cuando se expone a la respuesta de una fuente de influencia. La influencia social analiza por tanto la relación entre tres elementos: el «objeto» (una idea, una tarea, un grupo social, etc.) que provoca una respuesta (un juicio, una actitud, un comportamiento, etc.) en la «fuente» (un individuo o un grupo de individuos) que ejerce la influencia y en el «individuo» o blanco de la influencia, que constituye el sujeto de estudio. Se considera que la respuesta de un individuo a un determinado objeto varía en función de la respuesta que da la fuente. Tal influencia puede ejercerse independientemente de que la presencia de la fuente, su respuesta al objeto, o su relación con el individuo sean reales o simbólicas, conscientes o inconscientes para el individuo.

Desde la perspectiva de la influencia social se puede analizar la casi totalidad del funcionamiento humano. Por ejemplo, la influencia social permite dar cuenta de cómo el aprendizaje de un niño se ve afectado por el tipo de relación que mantiene con su profesor o con sus compañeros de clase, de cómo una persona cambia su opinión bajo la presión de un grupo

(de un jurado o de un comité de empresa), o de cómo el prejuicio hacia un determinado grupo social (los gitanos, los magrebíes o las mujeres) depende en cierta medida de las creencias que un individuo tiene sobre cómo la sociedad en general trata o considera que se debe tratar a dicho grupo. La influencia social también permite estudiar determinados comportamientos como, por ejemplo, el consumo de bebidas alcohólicas, de tabaco o de otras drogas, o el uso del cinturón de seguridad. Ello se hace en la medida en que no se trata sólo de comportamientos relacionados con la salud, sino de comportamientos determinados, al menos en cierta medida, por las relaciones que el individuo mantiene con sus amigos, con sus familiares, o simplemente por su creencia respecto a la frecuencia con la que los demás realizan dichos comportamientos o su creencia respecto a si los aprueban o los rechazan.

La primera pregunta que surge cuando se revisa la literatura sobre la influencia social es cómo organizar la gran cantidad de información acumulada. Varios criterios o factores permiten dar cuenta de una buena parte de ella, pero ninguno de ellos permite organizarla completa o satisfactoriamente. En este capítulo se van a presentar exclusivamente los procesos de influencia social que acontecen particularmente en situaciones de grupo, es decir, cómo un grupo de individuos influye en los juicios o en el comportamiento de un individuo. Con ello se excluyen diferentes trabajos sobre la influencia social que parten de una perspectiva más interpersonal como es el caso, por ejemplo, de los trabajos sobre la sumisión a una autoridad (Milgram, 1974) o los trabajos sobre la persuasión y el cambio de actitudes (véase, por ejemplo, Eagly y Chaiken, 1993; McGuire, 1985; Petty y Cacioppo, 1986).

A la hora de organizar la información sobre influencia social podrían emplearse una variedad de criterios (Falomir, 2004). En el presente capítulo nos vamos a ceñir al propuesto por Moscovici (1981) que distingue entre dos grandes modelos o paradigmas de influencia. En primer lugar se abordará lo que se conoce como el modelo «funcionalista» de la influencia social, que incluye aquellos procesos que permiten dar cuenta de la reproducción social, es decir, de cómo una información, un modo de pensar o un modo de actuar se mantiene, en la medida en que se transmite de unos a otros. Su finalidad es el control y la homogeneización social mediante la reducción de las divergencias, es decir, de la reproducción de la respuesta

normativa por parte de aquellos individuos inicialmente desviados. El modelo funcionalista da cuenta de lo que se conoce como el fenómeno del conformismo generalmente asociado a la influencia de los grupos mayoritarios. De acuerdo con ello, en el siguiente apartado se exponen los principales estudios sobre el conformismo, los factores que lo determinan y las principales explicaciones teóricas que han sido aportadas para dar cuenta de él. En segundo lugar, Moscovici opone el modelo anterior al «modelo genético» que permite explicar la innovación y el cambio social. Este modelo, generalmente asociado a la influencia de los grupos minoritarios, da cuenta de cómo una idea nueva, un modo de pensar o de actuar diferentes, se abren paso poco a poco en la conciencia de la mayoría de los individuos. De acuerdo con ello, en la segunda parte del capítulo se van a presentar los principales estudios sobre la influencia minoritaria, junto con los factores y las principales explicaciones teóricas que han sido aportadas para dar cuenta de ella. Por último, siguiendo uno de los trabajos recientes sobre influencia minoritaria (Martin y Hewstone, 2010) en el que se traza un panorama general de la investigación en este campo, hay que señalar que la etapa más reciente se caracteriza por el énfasis aplicado en el estudio de la influencia mayoritaria y minoritaria a situaciones de la vida real. Así pues al final del capítulo se revisan los resultados de algunos trabajos que permiten establecer el nexo entre la investigación básica y la aplicada en este dominio.

2. EL CONFORMISMO: LA INFLUENCIA MAYORITARIA

El «conformismo» puede definirse como el resultado de un proceso de influencia mediante el cuál un individuo modifica su respuesta respecto a un objeto acercándola a aquella expresada por una mayoría de personas (la fuente) en el seno de un determinado grupo. Hablar de influencia mayoritaria equivale prácticamente a hablar de «influencia normativa» o de influencia de las normas sociales. En efecto, 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 pues un tipo de influencia normativa en el que, por un lado, la respuesta de la fuente es explícita y, por otro lado, 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. Pese a que la influencia de las normas sociales no puede reducirse exclusivamente a un efecto de conformismo, por razones de espacio ambos fenómenos serán abordados conjuntamente en este apartado (para un análisis más detallado y disociado de ambos fenómenos véase, por ejemplo, Cialdini y Trost, 1998).

2.1. Incertidumbre y consenso social

Imaginemos que andamos por la calle y vemos una persona tendida en mitad de la acera. También vemos que todos los peatones que pasan por su lado la miran y siguen su marcha. Sin saber muy bien lo que pasa, de esta situación interpretamos que la persona no debe necesitar asistencia y por tanto cuando pasamos junto a ella seguimos nuestra marcha sin detenernos. Lo sorprendente de ello es que en determinados casos dicha persona puede efectivamente necesitar ayuda (por ejemplo, que alguien llame a un médico) y que los otros peatones en realidad simplemente reaccionaron como nosotros, es decir, interpretaron el comportamiento de los demás como un signo de que la persona no necesitaba ayuda.

Esta anécdota constituye un ejemplo de cómo la información social (lo que hacen o dicen los otros) influye en el individuo debido a la incertidumbre en la que éste se encuentra (véase la noción de «ignorancia plural»; Latané y Darley, 1968). Festinger (1950) consideraba que los juicios (opiniones, creencias y actitudes) deben tener una base sobre la que reposa su validez. Cuando se trata de juicios acerca de la realidad física, para dar una respuesta válida basta simplemente con examinar el objeto detenidamente o, en caso de necesidad, utilizar instrumentos adecuados que permitan estimar la validez de una respuesta. En tales casos, un individuo no necesita conocer la respuesta de los demás para saber si su propia respuesta es válida. Por el contrario, cuando se trata de juicios acerca de la realidad social, el individuo se encuentra según Festinger en una situación de «incertidumbre», es decir, es incapaz de determinar por sí mismo la validez de una respuesta debido a la ambigüedad de la situación. En tales circunstancias, lo que hacen los demás, y en especial lo que hacen aquellos que constituyen una referencia pertinente para el individuo (por ejemplo, los simi-

lares), describe lo que es «normal» hacer (norma descriptiva), y constituye por tanto un modo de validar subjetivamente cuál es la respuesta más adecuada. En definitiva, para Festinger los demás ejercen una influencia cuando se trata de juicios acerca de la realidad social (juicios subjetivos), pero no cuando se trata de juicios acerca de la realidad física (juicios objetivos). Además, y avanzando una idea que como veremos posteriormente será desarrollada por otros modelos teóricos (véase también Hovland, Janis y Kelley, 1953), Festinger considera que una respuesta es válida para el individuo en la medida en que es compartida por un grupo de personas que a su vez comparten sus mismas creencias, opiniones y actitudes.

No obstante, la respuesta de los demás a una determinada situación no siempre es suficiente para reducir la incertidumbre en el individuo, incluso cuando se trata de otros similares a él. En efecto, para reducir la incertidumbre se requiere que tal respuesta sea considerada como válida, es decir, como una evidencia de la realidad. A este respecto, el «consenso social» constituye un factor determinante de la validez acordada a tal respuesta, es decir, ésta será percibida como correcta cuando una mayoría de individuos responden del mismo modo en una determinada situación. El consenso social, es decir, la posición mantenida por una mayoría de los miembros de un determinado grupo, constituye un criterio de objetividad en la medida en que indica que el juicio en cuestión no depende de la idiosincrasia de uno o varios individuos sino de la naturaleza de la realidad misma (Kelley, 1967). Evidentemente, cuando un individuo está confrontado a la opinión de un grupo de personas que defienden la misma respuesta, y que no se duda de su independencia, objetividad y honestidad, se puede concluir lógicamente que estas personas están en lo cierto. En definitiva, nos encontramos aquí con el heurístico de decisión según el cuál la evidencia acerca de la realidad viene dada por el consenso social.

Se considera que cuando el objeto es ambiguo, la incertidumbre viene dada por la ausencia de un marco de referencia que permita al individuo establecer y validar sus juicios. Tal incertidumbre no sólo se reduce imitando o acercándose a la respuesta que dan los demás, sino integrando ésta con el fin de construir un marco de referencia o norma. De acuerdo con esta idea, Sherif (1936) considera la influencia como la consecuencia de una implicación sincera de los miembros de un grupo en la construcción de una norma de referencia. La característica principal de este proceso es

que la influencia no proviene directamente de las respuestas dadas por los otros, sino indirectamente a través del marco de referencia que el individuo construye e interioriza en su interacción con ellos. Una vez interiorizadas, las normas sociales definen la respuesta personal y social adecuada a una situación y, por consiguiente, su influencia en el individuo es constante y duradera (Cuadro 1).

Cuadro 1. El paradigma experimental de Sherif

M. Sherif (1936) fue el primero en estudiar experimentalmente el fenómeno de creación de normas sociales, también conocido con el nombre de «normalización», y de su posterior influencia en el comportamiento del individuo. Su dispositivo experimental se apoyaba en el conocido «efecto autocinético», según el cuál un punto luminoso inmóvil se percibe en movimiento cuando no existe ningún otro punto luminoso de referencia (por ejemplo, en una habitación sin luz o en una noche completamente cubierta).

Los resultados de su estudio mostraron que, cuando un individuo hace estimaciones perceptivas (en este caso, acerca de la longitud del movimiento) sin tener un punto de referencia objetivo, o una norma exterior, establece un punto de referencia subjetivo o norma individual que le orienta en las siguientes estimaciones. Además, cuando estos individuos pasan a realizar estimaciones en grupos de dos o tres personas se observa un efecto de convergencia entre ellos, es decir, se observa la creación de una norma social. Este efecto aún aparece más marcado cuando los individuos realizan en primer lugar las estimaciones en grupo. Finalmente, cuando tras una situación de grupo los individuos pasan a realizar estimaciones en solitario se observa que la norma social que ha sido construida continúa influyendo las estimaciones individuales, es decir, la norma ha sido interiorizada (Figura 1). Cabe señalar que en tales circunstancias no nos encontramos con una dependencia del individuo respecto a una fuente mayoritaria, sino con una interdependencia entre individuos a la hora de construir una norma común (influencia mutua o recíproca).

Una buena parte de las posiciones individuales (juicios, comportamientos, actitudes) tienen su origen en las normas sociales, es decir, reproducen las normas aceptadas por un grupo (Sherif y Sherif, 1953). Nuestra actividad cotidiana está influida por normas, más o menos for-

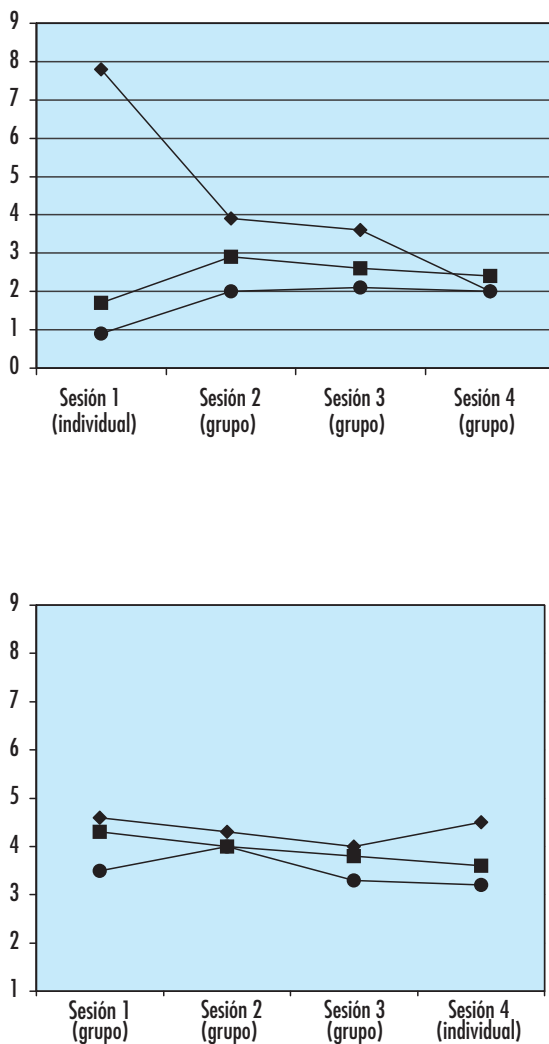


Figura 1. Ejemplos de respuestas para el efecto autocinético en los grupos de tres sujetos (adaptado de Sherif, 1936)

males, que hemos interiorizado a través de nuestras interacciones sociales, y de las que no somos necesariamente conscientes. Esta influencia es tan importante que los modelos teóricos centrados en la predicción del comportamiento individual, que inicialmente se basaban sólo en la actitud individual, han incorporado medidas de la norma subjetiva: de la

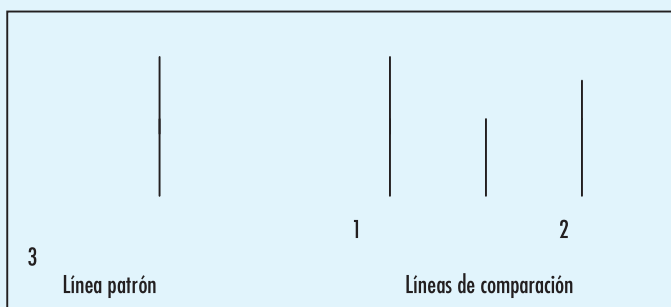
percepción que tiene un individuo sobre cuál es la respuesta a un determinado objeto que dan aquellas personas que constituyen un punto de referencia importante para él, y sobre cuál es la respuesta que éstas aprueban (Fishbein y Ajzen, 1975). De hecho, la influencia de las normas sociales en el comportamiento individual se ha visto confirmada por una gran cantidad de estudios sobre comportamientos sociales muy diversos tales como, por citar algunos ejemplos, el suicidio (Phillips, 1989), el consumo de drogas (Hawkins, Catalano y Miller, 1992), el adulterio (Buunk y Bakker, 1995), el comportamiento ecológico (Cialdini, Kalgren y Reno, 1991), el contenido de los estereotipos sociales (Stangor, Sechrist y Trost 2001), o de actitudes como el prejuicio hacia grupos sociales (Crandall, Eshleman y O'Brien, 2002; Pettigrew, 1958). En lo que respecta al prejuicio, por ejemplo, se considera que en muchos casos las actitudes hacia un determinado grupo dependen menos del contacto directo que se tiene con miembros de dicho grupo, que del contacto con los miembros del propio grupo a partir de los que se adopta el punto de vista normativo (Horowitz, 1936; Sherif, 1936).

2.2. La sorpresa de Asch

Hemos visto que el hecho de conformarse con las respuestas que gozan de un consenso social permite al individuo reducir su incertidumbre y adaptarse socialmente, particularmente cuando el objeto en cuestión es ambiguo o complejo y no sabe cuál es la respuesta correcta. De acuerdo con el razonamiento de Festinger anteriormente expuesto, una visión racional y libre del ser humano sugiere que cuando éste esté seguro de cuál es la respuesta más adecuada (por ejemplo, cuando el objeto no introduzca ninguna ambigüedad) no se observará ningún tipo de influencia, y ello pese a que una mayoría de individuos coincida a la hora de dar una respuesta diferente y, por tanto, errónea. Puesto que Festinger no había mostrado experimentalmente la validez de tal argumento, Solomon Asch (1951, 1956) construyó un paradigma experimental basado en estímulos perceptivos no ambiguos que permite poner a prueba tal afirmación, y que actualmente constituye uno de los paradigmas más emblemáticos en el estudio de la influencia social (Cuadro 2).

Cuadro 2. El paradigma experimental de Asch

En el estudio original de Asch (1951), la tarea de los sujetos consistía en decir cuál de las tres líneas propuestas (líneas de comparación) tiene la misma longitud que una línea patrón. La longitud de estas líneas podía oscilar entre 1 y 10 pulgadas (1 pulgada = 2.54 cm.), y las diferentes series de estímulos (los sujetos realizaban un total de dieciocho estimaciones) estaban confeccionadas de tal modo que la respuesta correcta era siempre evidente, sin ambigüedad. A continuación se presenta un ejemplo del material utilizado por Asch:



En una condición de control, en la que los sujetos estimaban las líneas individualmente y por escrito, el 94,5 por ciento de los sujetos dieron siempre las respuestas correctas y el total de respuestas incorrectas fue del 0,68 por ciento. Este resultado confirma que la tarea no presenta ninguna ambigüedad para el sujeto. En las condiciones experimentales los sujetos participaban en grupo (en el estudio principal, en grupos de ocho personas), estaban cara a cara y daban las respuestas en voz alta. Los otros miembros del grupo eran cómplices del experimentador y daban unánimemente respuestas evidentemente erróneas para 12 de las 18 estimaciones. En seis de las estimaciones la mayoría daba como respuesta una barra de longitud inferior a la barra patrón y en las otras seis daba una barra de longitud superior. El sujeto experimental hacía sus predicciones en la séptima posición del grupo, es decir, tras haber escuchado las respuestas de los seis primeros cómplices. En estas condiciones, el 74 por ciento de los sujetos se conformó al menos una vez con la mayoría y se observó un 32 por ciento de respuestas incorrectas en la dirección de aquella dada por el grupo. En estudios sucesivos Asch confirmó estos resultados y mostró además que esta influencia aparece también en otro tipo de tests perceptivos y que es mayor cuando las respuestas del grupo son mínimamente o moderadamente erróneas. Esta influencia se mantiene incluso cuando se dice a los sujetos que tras el estudio se va a comprobar con la ayuda de un metro cuál es la respuesta correcta.

En contra de las expectativas de Asch, los resultados de numerosos estudios mostraron que el porcentaje de conformismo, es decir, de respuestas dadas por el sujeto en la dirección errónea avanzada por un grupo mayoritario, puede sobrepasar el 30 por ciento (Figura 2). Sin duda, lo más sorprendente de estos resultados es el elevado porcentaje de individuos que se conforman con las respuestas del grupo, pese a que éstas son evidentemente incorrectas. Así pues, y en contra de los postulados de Festinger a este respecto, cuando la realidad es objetiva el individuo es capaz de negar la evidencia perceptiva y conformarse con el grupo. Adelantando lo que constituye una explicación de este fenómeno, y que será expuesta más en detalle posteriormente, estos resultados sugieren que la respuesta de un grupo mayoritario determina lo que la mayoría aprueba o desaprueba y, en definitiva, prescribe lo que «debe» hacerse. Pese a la ausencia de ambigüedad en la situación, y supuestamente de incertidumbre a la hora de dar una respuesta, el individuo estaría en estas situaciones motivado a mantener una relación positiva con los demás miembros del grupo. El hecho de conformarse con la respuesta de la fuente le permite obtener su

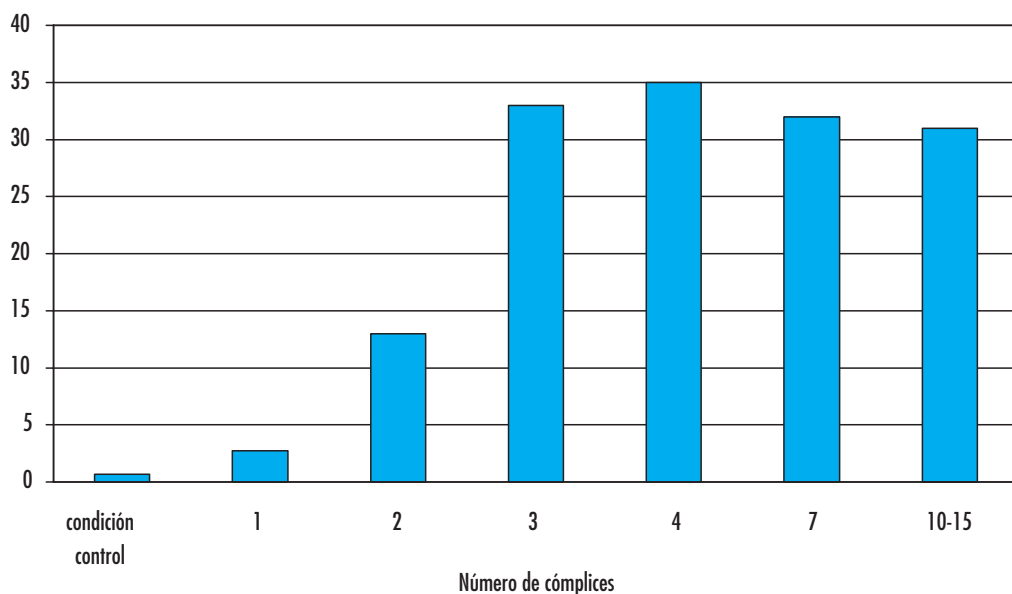


Figura 2. Porcentaje de respuestas erróneas en la dirección de la mayoría (adaptado de Asch, 1951)

aceptación, su aprobación, o al menos evitar su rechazo o castigo. Es importante señalar que la influencia observada en estos estudios se limita a una reproducción pública de la respuesta de la fuente (influencia manifiesta). Una de las posibles explicaciones a ello es que el tipo de paradigma no permite que el individuo interiorice o integre la respuesta de la fuente y, por consiguiente, que la reproduzca en otras situaciones. De hecho, la respuesta de la fuente no suele presentar en estos estudios un patrón único, constante o definido, ya que unas veces sobrestima la longitud y otras veces la subestima.

De acuerdo con el razonamiento anterior, el efecto de conformismo observado en tales situaciones dependerá de la posibilidad que la mayoría tiene de reforzar positiva o negativamente la respuesta de un individuo. Así pues, el conformismo debería depender en buena medida del control que el grupo pueda ejercer sobre el individuo. En una de las numerosas variantes que Asch introdujo en su paradigma se confirma efectivamente esta idea (Asch, 1956). El sujeto experimental se encontraba en la misma situación habitual propuesta por el paradigma (Cuadro 2) pero el experimentador, con el pretexto de que la llegada tardía del sujeto le impedía participar como el resto de los participantes, se las arregló para que el sujeto escuchase las respuestas del grupo pero respondiese por escrito (anónimamente y sin que el grupo pudiese controlar sus respuestas). En tales circunstancias se observó que la influencia disminuye a un 12,5 por ciento de las estimaciones. Así pues, para disminuir el conformismo basta situar al individuo fuera del control del grupo.

2.3. Factores que inciden en el conformismo

Tal y como se ha visto anteriormente, se ha observado que el conformismo aumenta a medida que aumenta el control del grupo sobre sus miembros y la «interdependencia» entre ellos. Por ejemplo, la influencia es mayor cuando las respuestas se dan en público más que en privado (Asch, 1956; Crutchfield, 1955; Deutsch y Gerard, 1955), cuando se estrechan los lazos entre los miembros del grupo (Lott y Lott, 1961), cuando éstos deben alcanzar un objetivo común (Deutsch y Gerard, 1955) o cuando se trata de países colectivistas en los que se supone que la interdependencia y solidaridad son más importantes que la independencia (Bond y Smith, 1996;

Milgram, 1961). Aunque sigue siendo un debate controvertido, parece ser que las mujeres tienden ligeramente a conformarse más que los hombres (Eagly y Carli, 1981), supuestamente porque están más preocupadas por la armonía del grupo, y porque ellos son más reacios a mostrarse conformistas con los demás.

También se ha observado que el conformismo es mayor cuando aumenta la «incertidumbre» en el individuo, por ejemplo, cuando se siente incompetente (Hochbaum, 1954), o cuando aumenta la «ambigüedad» y la «dificultad» (Coleman, Blake y Mouton, 1958; Deutsch y Gerard, 1955) de la tarea. La influencia también aumenta cuando la tarea es «objetiva», por ejemplo, cuando existe una sola respuesta correcta (Crutchfield, 1955) o cuando la respuesta correcta puede verificarse objetivamente (Insko, Drenan, Solomon, Smith y Wade, 1983). Por el contrario, el conformismo suele disminuir a medida que aumenta la «implicación» del individuo en un tema, en una opinión o simplemente en un juicio particular (Asch, 1956; Deutsch y Gerard, 1955; véase Kiesler y Kiesler, 1969).

Por otro lado, el conformismo aumenta a medida que la fuente presenta una mayor credibilidad y relevancia para el sujeto. Por ejemplo, el conformismo suele ser mayor cuando existe cierta «similitud» entre la fuente y el individuo, aunque este efecto aparece principalmente cuando se trata de juicios de valor (Jones y Gerard, 1967; véase Goethals y Nelson, 1973). El conformismo también aumenta cuando aumenta el «tamaño del grupo», aunque este efecto parece estabilizarse a partir de tres miembros (véase la Figura 3; Asch, 1951), de cuatro (Stang, 1972) o de cinco miembros (Milgram, Bickman y Berkowitz, 1969). Se ha sugerido que se trata más bien de un aumento lineal de la influencia con una progresión decreciente a partir del primer miembro (Latané y Wolf, 1981) o del tercer miembro (Tanford y Penrod, 1984), ya que el porcentaje de incertidumbre en el individuo que se añade con cada nuevo miembro de la fuente disminuye progresivamente (véase Duval y Wicklund, 1972). Otros autores han señalado que quizá la importancia no resida tanto en el tamaño del grupo como en el número de subgrupos que puedan establecerse, es decir, el número de entidades percibidas como independientes (Gerard, Wilhelmy y Conolley, 1968; Wilder, 1977). Por ejemplo, tres grupos de dos personas ejercerían más influencia que dos grupos de tres personas.

Finalmente, la «unanimidad» del grupo también constituye un factor importante. De hecho, basta que un miembro se desmarque de la mayoría para que el conformismo disminuya. Este efecto se conoce con el nombre de «apoyo social», y aparece incluso cuando el disidente da respuestas incorrectas pero diferentes de las del grupo (de hecho, respuestas incluso más erróneas que las del grupo; Asch, 1956). Así pues, el conformismo disminuye no por el hecho de que el sujeto reciba un apoyo social para su posición, sino 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, es decir, apoya concretamente su posición (Allen, 1975; véase Goethals, 1972).

2.4. Explicaciones del conformismo

La pregunta que se plantea en este apartado es por qué un grupo de personas consigue influir en la respuesta de un individuo, es decir, qué visión integrada o teoría permite explicar el conformismo. Cuatro explicaciones han sido retenidas en función de su importancia y originalidad a la hora de explicar este fenómeno.

2.5. Sugestión e imitación

Las primeras explicaciones sobre la influencia social consideraban que 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 o de grupo (Baldwin, 1913; Binet, 1900; LeBon, 1895; Tarde, 1890). Estas primeras contribuciones aportaron al menos dos ideas importantes. En primer lugar, en estas explicaciones se considera que los contextos de grupo y las relaciones sociales facilitan el contagio y la difusión de ideas y, por consiguiente, que el comportamiento y la psique humanos tienen un origen social. La imitación permite que lo individual se transforme en social, es decir, que cada individuo constituya una sociedad individualizada (Baldwin, 1913). En segundo lugar, en estas explicaciones se opone una concepción racional del individuo aislado (por ejemplo, au-

tónomo, autocontrolado y responsable de sus actos) y una concepción irracional de éste cuando se encuentra en un grupo o en una colectividad. La sugestión es aquí considerada como 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 al individuo su anonimato, le hace perder su sentido de responsabilidad individual y sus capacidades intelectuales normales, y le lleva a dar rienda suelta a su instinto salvaje y destructivo (LeBon, 1895).

En líneas generales se considera que estas explicaciones presentan una visión limitada del proceso de influencia (véase, por ejemplo, Doise, 1995). Por un lado, los procesos de sugestión y de imitación que subyacen a dichas explicaciones describen al ser humano como alguien pasivo, sin voluntad, y un autómatas regulado por leyes que no controla. Por otro lado, la influencia se reduce en ellas a una relación de imitación entre la fuente y el blanco (resolución centrada en la relación) sin que el objeto en cuestión (el estímulo o la tarea) tenga un papel especial.

Cuadro 3. La tipología del poder de French y Raven

French y Raven (1959) distinguieron relaciones de poder cualitativamente diferentes que pueden establecerse en la medida en que la fuente posee una serie de recursos que son valorados o reconocidos por el individuo. El «poder de recompensa» se basa en la capacidad que tiene la fuente para gratificar al sujeto y el «poder coercitivo» se basa en la capacidad que tiene para castigarlo. El «poder legítimo» se basa en la percepción de que la fuente tiene un derecho legítimo para influir en el comportamiento del sujeto, que viene dado por una serie de normas sociales que otorgan una serie de privilegios a la fuente. El «poder de referencia» se basa en el atractivo que la fuente tiene para el sujeto y el «poder del experto» se basa en la percepción de que la fuente posee una experiencia y conocimiento superiores. Finalmente, French y Raven también proponen el «poder informativo» que no depende de un tipo de relación particular entre la fuente y el sujeto sino de la información que ésta transmite. Cada una de estas relaciones de poder se caracteriza por activar un proceso de influencia diferente. Por ejemplo, el poder de recompensa y el de castigo dependen de la capacidad de la fuente para controlar al sujeto, y corresponde con lo que Kelman (1958) consideraba un proceso de «complacencia». Por el contra-

rio, el poder de referencia, que se corresponde con el proceso de «identificación» de Kelman (véase también la «influencia de la información de referencia» de Turner, 1991), el poder del experto y el poder legítimo no dependen de la capacidad de la fuente para controlar al sujeto, en la medida en que el sujeto acepta las convenciones que legitiman el poder de la fuente. En general, el poder del experto, el poder informativo y en menor medida el poder de referencia pueden considerarse como induciendo un tipo de «dependencia informativa» (Deutsch y Gerard, 1955) en la medida en que aportan evidencia sobre la naturaleza de la realidad (véase el proceso de «interiorización» propuesto por Kelman, 1958). El poder de recompensa, el de coerción, y el legítimo se corresponden con la «dependencia normativa» en la medida en que la fuente transmite una serie de expectativas sobre cómo debe comportarse el sujeto.

2.6. Dependencia informativa y normativa

A partir de los años 50, el efecto de conformismo con la respuesta de una fuente mayoritaria pasó a ser explicado principalmente en función de la asimetría que existe entre el blanco y la fuente de influencia en términos de dependencia, es decir, del reconocimiento por parte del blanco de un determinado poder en la fuente (véase el cuadro 3). Aunque la terminología puede variar bastante, la literatura suele distinguir dos tipos de dependencia que se corresponden, por lo general, con la distinción entre una resolución del conflicto centrada en la tarea y una centrada en la relación con la fuente (Cialdini et al., 1991; Deutsch y Gerard, 1955; Festinger, 1950; Kelley, 1952).

Se habla de «dependencia informativa» cuando el individuo está motivado a mantener una respuesta adaptada a la realidad, pero es incapaz de evaluar por sí mismo tal adecuación, y es por tanto 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, es decir, como instrumentos de percepción y de juicio o como sustitutos de los instrumentos de los que él no dispone (véase, por ejemplo, Thibaut y Strickland, 1956). Lo que los demás hacen o dicen aporta información supuestamente correcta sobre la realidad y, por tanto, esta influencia implica una verdadera interiorización de la respuesta de la fuente (influencia latente). La «de-

pendencia normativa», por el contrario, sugiere que el individuo está motivado a mantener una relación positiva con los otros, por ejemplo, porque necesita su aprobación. En la medida en que esta influencia normativa aparece únicamente como un modo de alcanzar un objetivo en la relación con los demás (disposición centrada en la relación), sin que el individuo analice el estímulo o preste especial atención a la tarea, este tipo de influencia suele ser sólo manifiesta.

La literatura sobre la influencia social presenta numerosos ejemplos que permiten ilustrar la diferencia entre estos dos tipos de influencia. Mientras el efecto de normalización ilustrado por Sherif en su paradigma sobre el efecto autocinético (véase el Cuadro 1) constituye el ejemplo por excelencia del tipo de conformismo basado en motivos informativos, el paradigma ideado por Asch (Cuadro 2) suele ser el más citado a la hora de ilustrar el tipo de conformismo basado en motivos normativos (véase también Deutsch y Gerard, 1955). El efecto del apoyo social discutido en los apartados anteriores también permite ilustrar esta distinción. La menor influencia que se observa cuando el individuo recibe un apoyo social que puede entenderse tanto como un efecto de influencia normativa, en la medida en que el sujeto ve que la disidencia no es sancionada por el grupo (Morris y Miller, 1975), como informativa, debido a que la existencia de otros puntos de vista alternativos hace que el sujeto no se vea obligado a reanalizar la situación o el estímulo (Allen y Wilder, 1980).

Finalmente, la distinción entre influencia informativa y normativa también puede establecerse a nivel cronológico (véase, por ejemplo, Crandall et al., 2002): mientras que la norma de un grupo es inicialmente externa al individuo y su respeto está motivado por razones externas a él (normativas), cuando el individuo se identifica con el grupo interioriza la norma cuyo respeto pasa a estar motivado por razones internas (informativas). Esta diferencia puede observarse, por ejemplo, en la distinción que se hace actualmente entre los dos niveles de expresión del prejuicio (véase Pettigrew y Meertens, 1995; Rueda y Navas, 1996). Se considera que actualmente existe una norma social igualitaria que condena la discriminación y el prejuicio, pero que las actitudes y comportamientos individuales no siempre coinciden con ella (véase Pérez y Dasí, 1996). En primer lugar podemos distinguir aquellas personas que no han sido en absoluto influidas por la norma igualitaria, y que siguen manifestando prejuicios abierta y pública-

mente. Por otro lado se encuentran aquellas personas que se adhieren a la norma simplemente porque es así como los demás, o la sociedad en general, considera o exige que uno debe comportarse. Se puede observar aquí un proceso de influencia normativa en el que la norma no ha sido verdaderamente interiorizada por el individuo y su respeto sólo está motivado por razones externas (Plant y Devine, 1998). De hecho, estas personas manifiestan prejuicios cuando consiguen justificarlos o cuando la manera de expresarlos les impide tomar conciencia de ello. Finalmente, también podemos distinguir aquellas personas que no sólo se adhieren manifiestamente a la norma igualitaria, sino que además la han interiorizado y actúan de acuerdo con ella en la medida en que esta norma constituye un marco de referencia estable para sus juicios. Ello puede constituir un proceso de influencia informativa en el que el respeto de la norma está motivado por razones internas al individuo.

2.7. Identidad social y categorización del yo

Anteriormente se ha indicado que el conformismo disminuye cuando se reducen la dependencia normativa (por ejemplo, cuando las respuestas se dan en privado) y la dependencia informativa (por ejemplo, cuando el estímulo no presenta ninguna ambigüedad). No obstante, varios estudios muestran que incluso en tales circunstancias la tasa de conformismo se mantiene relativamente elevada (Asch, 1956; Deutsch y Gerard, 1955; Insko et al., 1983). ¿Cómo puede explicarse que aparezca aún una influencia si el individuo ya no presenta ningún tipo de dependencia respecto a la fuente?

Asch (1952; véase también Deutsch y Gerard, 1955) señalaba que para el sujeto la tarea es una cuestión de hecho en la que existe una sola respuesta correcta, que todos los miembros del grupo están motivados a darla (no se sospecha de ellos), y que lo hacen con unanimidad en el sentido contrario a la evidencia perceptiva. En tales circunstancias, la respuesta de la mayoría es para el individuo una reproducción válida de la realidad, es decir, el consenso social reproduce la única respuesta correcta cuando la realidad es objetiva y sólo admite una respuesta. En definitiva, tales resultados sugieren que todo juicio tiene un origen social y, por consiguiente, que la incertidumbre del sujeto no viene sólo dada por la ambigüedad del

estimulo, sino también por el simple desacuerdo con los demás (McGarty, Turner, Oakes y Haslam, 1993; véase también Moscovici, 1976). La validez de una respuesta, incluso cuando se trata de estímulos y juicios objetivos, sólo puede obtenerse haciendo recurso a la evaluación que de ella hacen diferentes individuos en función de normas y convenciones sociales. Ahora bien, y de acuerdo con los postulados de Festinger, tales individuos deben presentar cierta similitud con el sujeto.

Pese a que muchos postulados teóricos han avanzado la hipótesis de que las fuentes próximas o similares al individuo (en definitiva, que pertenecen al endogrupo) obtienen una mayor influencia, la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1986) y la teoría de la categorización del yo (Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wertherell, 1987; Turner, 1991) constituyen sin duda las explicaciones más completas que han sido avanzadas para dar cuenta de este efecto. Estas teorías rechazan el modelo dualista de la influencia informativa y normativa e insisten en que ambas constituyen una sola vía de influencia. Partiendo de la idea de que la validez de la información es ante todo social, estos autores consideran que la validez viene dada por el grado de acuerdo o de desacuerdo con los miembros de un grupo de referencia, o con aquellos más prototípicos de éste a la hora de emitir un juicio.

La teoría de la identidad social explica las dinámicas de grupo (tanto la influencia del endogrupo como la discriminación del exogrupo) en función de la motivación individual a obtener una identidad social positiva, en comparación con los exogrupos pertinentes. Según esta teoría, un individuo define su identidad social a partir de su inclusión en una determinada categoría social, que es significativa para él y que sobresale en el contexto social. Cuando el individuo ha tomado conciencia de las características (por ejemplo, los estereotipos y las normas) de cada una de las categorías sociales, el hecho de identificarse con su propia categoría le lleva a atribuirse a sí mismo las características que la definen y la diferencian de aquellas con las que se compara. En definitiva, la influencia social aparece aquí como consecuencia de que el individuo se atribuye a sí mismo los aspectos normativos y definicionales de su categoría, entre otros, aquellos que son transmitidos por la fuente de influencia. Su naturaleza es tanto normativa como informativa y los autores la denominan «influencia de la información de referencia».

La teoría de la categorización del yo completa la explicación anterior haciendo hincapié en los procesos cognitivos que acontecen. Para ello se postula un continuo en el que el individuo puede pasar de una percepción de sí mismo en términos de una identidad personal a una percepción de sí mismo en términos de una identidad social. Cuando la identidad social del grupo sobresale, la percepción de sí mismo se despersonaliza, es decir, por un lado se acentúa la similitud con los miembros del endogrupo (se hacen perfectamente intercambiables entre ellos) y, por otro lado, la diferencia con los miembros del exogrupo. En este sentido el individuo espera estar de acuerdo con el endogrupo y en desacuerdo con el exogrupo. Por tanto, sólo el acuerdo con los miembros del endogrupo constituye el elemento fundamental para validar los juicios y sólo el desacuerdo con éstos genera incertidumbre en el individuo. Esta puede reducirse bien redefiniendo las fronteras categoriales (considerándose a sí mismo y a los otros como diferentes sobre dimensiones pertinentes), bien implicándose en procesos de influencia con el fin de reducir el desacuerdo (por ejemplo, mediante el proselitismo o las presiones normativas), o bien redefiniendo el objeto en los términos propuestos por el endogrupo (es decir, adoptando la posición del endogrupo). Por el contrario, y debido a que el individuo ya espera un desacuerdo con los miembros del exogrupo, éste no genera ninguna incertidumbre y por tanto no puede obtener ninguna influencia.

De acuerdo con estas teorías, varios estudios han mostrado una mayor influencia de una fuente endogrupal que de una fuente exogrupal (por ejemplo, Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg y Turner, 1990; Clark y Mass, 1988; David y Turner, 2001; Mackie, 1986). Por ejemplo, Abrams et al. (1990) mostraron que una fuente del endogrupo obtiene una mayor influencia que una fuente del exogrupo, tanto cuando se trata de juicios objetivos ambiguos como los utilizados en el paradigma de Sherif (Cuadro 1), de juicios objetivos no ambiguos como los utilizados en el paradigma de Asch (Cuadro 2) o de juicios de opinión (paradigma de discusión en grupo; véase el Capítulo 9). Para terminar, también cabe señalar que la influencia que obtiene una fuente del endogrupo puede ser de naturaleza diferente en función del grado de implicación del individuo: el individuo parece reproducir sin más la posición del endogrupo cuando el tema es poco relevante para él, pero parece adoptarla tras un análisis minucioso de sus argumentos cuando se trata de temas particularmente relevantes para él (Mackie, Worth y Asunción, 1990).

No obstante, los postulados avanzados por Turner y sus colaboradores están sujetos a una serie de limitaciones. En primer lugar, la afirmación de que la influencia informativa y normativa constituyen un único proceso, debido a que la validez viene exclusivamente dada por el acuerdo con el endogrupo, descarta la posibilidad de que en determinados casos la validez sea un atributo intrínseco a la información. Ello constituye sin embargo una suposición importante en los modelos del procesamiento de la información (véase, por ejemplo, Petty y Cacioppo, 1986). Además, también se sabe que en muchos casos la validez viene dada por el consenso obtenido a partir de puntos de vista independientes (con un exogrupo) más que dependientes (con un endogrupo). De hecho, un endogrupo puede obtener más influencia que un exogrupo cuando se trata de juicios subjetivos, en la medida en que el acuerdo con aquel conlleva efectivamente un mayor grado de certidumbre. Pero un exogrupo puede a veces obtener más influencia que un endogrupo cuando se trata de juicios objetivos en los que el acuerdo con un exogrupo permite alcanzar un mayor grado de certidumbre (Goethals y Nelson, 1973). En segundo lugar, la proposición de Turner considera que la categorización no es un factor sociológico fijo sino con una naturaleza variable y dependiente del contexto. Por tanto, una fuente del endogrupo será capaz de obtener una influencia en el individuo únicamente cuando éste se perciba a sí mismo compartiendo efectivamente un mismo nivel de categorización con la fuente. No obstante, según los autores basta con que una fuente del endogrupo manifieste un desacuerdo con el individuo para que éste la recategorice como un exogrupo, es decir, este modelo es infalsificable debido a que un resultado opuesto (que un endogrupo obtiene menos influencia que un exogrupo) siempre puede ser reinterpretado de manera favorable (véase Pérez y Mugny, 1996a). Finalmente, los estudios que confirman la mayor influencia del endogrupo respecto al exogrupo no son consistentes a la hora de ilustrar los procesos que supuestamente subyacen a tal influencia.

2.8. Explicaciones basadas en la resolución del conflicto

Como punto de referencia para avanzar su modelo sobre la influencia minoritaria (véase la siguiente sección), Moscovici (1981) privilegia una explicación de la influencia mayoritaria próxima, o incluso limitada, al

proceso descrito anteriormente como influencia normativa. Moscovici considera que frente a una mayoría, cuya respuesta se percibe como válida, el individuo se ve como desviado y está por tanto principalmente motivado a reducir las consecuencias negativas de su desviación social (resolución relacional del conflicto) más que a analizar las verdaderas razones del desacuerdo (resolución centrada en la tarea). El conflicto con la mayoría se resuelve así de manera puramente relacional, en la que predominan procesos tales como la «comparación social», mediante la que el individuo adopta la respuesta normativa de la fuente con el fin de evitar la desviación social. Estas consideraciones le llevan a postular que la influencia mayoritaria se observa por lo general exclusivamente a nivel manifiesto sin que haya una verdadera influencia en el modo que el individuo tiene de percibir el objeto.

De acuerdo con estos postulados, ciertos estudios han confirmado que la influencia mayoritaria suele limitarse a un efecto manifiesto, frecuentemente cuando la fuente está todavía presente (véase, por ejemplo, Moscovici y Lage, 1976; Moscovici y Personnaz, 1980). No obstante, la idea de Moscovici de que las fuentes mayoritarias están siempre condenadas a ver su impacto limitado a nivel manifiesto no tiene en cuenta buena parte de los procesos de influencia mayoritaria que se describen en este capítulo, y se opone a un buen número de trabajos empíricos que confirman que una fuente mayoritaria puede obtener una influencia latente (por ejemplo, Baker y Petty, 1994; Brandstätter et al., 1991; Crano y Chen, 1998; Mugny, 1984-1985). De hecho, un metaanálisis de la literatura confirma que las mayorías obtienen en general una influencia que no se limita a medidas tomadas públicamente, sino también a medidas privadas cuando se trata de los mismos contenidos sobre los que ella se expresó (Wood, Lundgren, Ouellette, Busceme y Blackstone, 1994). Cabe tener en cuenta que los postulados de Moscovici fueron confirmados mediante un paradigma análogo al paradigma de Asch en el que el objeto no presenta inicialmente ninguna ambigüedad, es decir, el individuo presenta los marcos de referencia necesarios para responder sin ninguna incertidumbre. En tal situación, y de acuerdo con las explicaciones dadas a la influencia en términos de dependencia normativa, la influencia puede reflejar principalmente el mero interés del individuo en reducir su desviación frente a la posición mayoritaria.

Si una mayoría puede obtener una influencia latente, la pregunta que se plantea es cuándo la obtendrá y cuándo no. Por un lado, los modelos del procesamiento de la información consideran, en general, que el mero hecho de estar en desacuerdo con una mayoría, percibida como legítima y con la que uno se identifica, aumenta la motivación en el individuo a considerar minuciosamente la posición mayoritaria y a adoptarla incluso a nivel privado y diferido (Baker y Petty, 1994; Crano y Chen, 1998; Mackie, 1987). Por otro lado, si retomamos el razonamiento de Moscovici, el hecho de que el individuo se deje influir a nivel manifiesto es precisamente el motivo que impide que aparezca una influencia latente: la mera adopción de la posición de la fuente hace que el individuo resuelva el desacuerdo existente, es decir, el conflicto, y no necesite analizar minuciosamente la posición de la fuente. Así pues, una mayoría debería obtener una influencia latente si se impide que el individuo resuelva el conflicto a nivel manifiesto, por ejemplo, impidiéndole conformarse explícitamente con la respuesta mayoritaria o haciéndole darse cuenta de que su respuesta está, o pese a todo sigue estando, en contradicción con la de la fuente. En tales casos, el individuo no puede resolver el conflicto con la fuente a nivel manifiesto y debe, por consiguiente, intentar resolverlo a nivel latente.

3. INFLUENCIA MINORITARIA: CONVERSIÓN E INNOVACIÓN

Tal y como se ha visto anteriormente, las explicaciones de la influencia existentes hasta bien avanzados los años sesenta consideraban que las únicas fuentes capaces de obtener una influencia eran las fuentes con un poder reconocido (por ejemplo las mayorías), en la medida en que eran capaces de crear una cierta dependencia en el individuo. El gran reto de una concepción radicalmente diferente de la influencia consistía pues en mostrar que fuentes desprovistas de poder también podían obtener una influencia. El hecho de que las ideas defendidas por los movimientos minoritarios de los años 60 y 70 (por ejemplo, los ecologistas o los feministas) conseguían tener cierto eco en la sociedad, pese a que estos grupos seguían estando socialmente rechazados, permitía suponer que las minorías pueden ser rechazadas a nivel manifiesto pero pueden obtener una influencia latente (efecto de conversión).

La primera ilustración experimental de que un grupo minoritario puede obtener cierta influencia fue aportada por Moscovici, Lage y Naffrechoux (1969) utilizando lo que se conoce actualmente como el paradigma azul-verde (Cuadro 4). Varios estudios utilizando diferentes medidas e introduciendo diferentes variaciones y tareas experimentales han confirmado que, mientras que una mayoría suele obtener más influencia manifiesta (principalmente en medidas públicas o medidas directas tomadas en privado), una minoría suele obtener más influencia latente o efecto de conversión (en privado y en medidas indirectas; Moscovici y Lage, 1976; Moscovici y Personnaz, 1980, 1991; Mugny, 1984-85; para una revisión, véase Maass y Clark, 1984 y Wood et al. 1994). No obstante, el metaanálisis de Wood y colaboradores también ha mostrado que, contrariamente a los postulados de Moscovici (1981), una minoría no obtiene una mayor influencia latente que una mayoría sino que ambas son capaces de obtenerla al menos en lo que respecta a medidas privadas, y que una minoría en términos de desviación social (por ejemplo, militantes de un grupo extremista) obtiene un mayor efecto de conversión que una minoría sin estatus social definido o definido en términos numéricos (por ejemplo, un 12% de los miembros de un grupo).

En la literatura sobre la influencia minoritaria existe cierta controversia respecto a si las minorías obtienen su influencia mediante un proceso de naturaleza diferente a aquel mediante el que obtienen su influencia las fuentes mayoritarias: mientras que algunos autores hablan de dos procesos de naturaleza distinta (Moscovici, 1981; Nemeth, 1986; Pérez y Mugny, 1988), otros autores defienden la existencia de un solo proceso (Latané y Wolf, 1981; Tanford y Penrod, 1984; Turner, 1991). Por ejemplo, tanto el modelo propuesto por Latané y Wolf (1981) como el propuesto por Tanford y Penrod (1984) predicen de manera general un aumento de la influencia minoritaria a medida que aumenta el número de tránsfugas de la posición mayoritaria hacia la minoritaria, pese a que la magnitud del cambio que aparece con cada nuevo miembro minoritario decrece paulatinamente (véase la sección anterior). Así pues, estos modelos consideran que la influencia minoritaria aumenta a medida que aumenta el número de miembros que la componen (véase, por ejemplo, Clark, 1998). No obstante, estos modelos se ven limitados a la hora de establecer predicciones diferentes en función del nivel manifiesto o latente de influencia (Maass y Clark, 1984;

Pérez y Mugny, 1996 a). Probablemente la cuestión no está en decidir si se trata de uno o de dos procesos diferentes, sino de saber cuándo ambas fuentes pueden obtener una influencia a través del mismo proceso y cuándo cada una de ellas activará o beneficiará un proceso diferente. A continuación se van a presentar los modelos que explican la influencia minoritaria a partir de procesos de naturaleza diferente de aquellos que acontecen para la influencia mayoritaria. Finalmente, el último apartado de esta sección revisa uno de los campos de investigación sobre la influencia minoritaria más controvertidos que está precisamente relacionado con el estatus de endogrupo o exogrupo de la fuente minoritaria.

3.1. Explicaciones de la influencia minoritaria

3.1.1. *Consistencia, validación y conversión*

Según Moscovici (1980, 1981), las minorías y las mayorías obtienen su influencia mediante dos procesos diferentes. La explicación que Moscovici da a la influencia mayoritaria ha sido abordada en la sección anterior. En lo que respecta a las minorías, cuando el sujeto está confrontado a una fuente minoritaria, se considera que es la respuesta de la minoría la que se percibe como desviada. De acuerdo con el heurístico según el cuál el consenso social implica que los juicios son válidos, una primera resistencia a la influencia que pueden encontrar las minorías es que su mensaje sea rechazado por la mayoría sin que se preste la más mínima atención a su contenido (resolución centrada en el objeto o en la tarea) debido precisamente a que el estatus minoritario de la fuente es suficiente para que se rechace su posición (resolución centrada en la relación).

Cuadro 4. Influencia minoritaria y conversión: el paradigma azul-verde

En el estudio de Moscovici et al. (1969) los sujetos participaban en grupos de 6 individuos (4 sujetos experimentales y 2 cómplices del experimentador que constituían la fuente minoritaria en términos relativos). La tarea consistía en indicar en voz alta cuál era el color de una diapositiva que, con toda evidencia, era de color azul (en total se realizaban 36 estimaciones). La fuente minoritaria indicaba sistemáticamente que la diapositiva era de color «verde». La

medida de la influencia manifiesta consistía en observar cuantas veces el sujeto experimental reproducía públicamente la respuesta de la fuente. La influencia latente se midió mediante un test de percepción de colores, sin relación aparente con el estudio principal. Los sujetos debían indicar cuál era el color de 16 pastillas entre el verde y el azul (tres eran evidentemente verdes, tres eran evidentemente azules y las otras 10 eran ambiguas entre el verde y el azul). En una condición control los sujetos participaban en silencio y por escrito. Los resultados mostraron cierta influencia manifiesta de la minoría ya que el color verde fue mencionado más veces en la condición experimental que en la condición de control. En lo que respecta a la influencia latente, los resultados mostraron que la minoría modificó el umbral de discriminación entre el verde y el azul situándolo más próximo del verde.

Moscovici y Personnaz (1980) se apoyaron en el mismo paradigma azul-verde, pero utilizaron otro modo de inducir el estatus de la fuente y de medir la influencia latente. Los sujetos participaban de dos en dos (un sujeto y un cómplice del experimentador) y se les informaba de que un 18,2% (fuente minoritaria), o un 81,8% (fuente mayoritaria), de los sujetos que habían participado anteriormente en el estudio había indicado que la diapositiva era de color verde. En la fase experimental el cómplice contestaba siempre en primer lugar, e indicaba que la diapositiva era de color verde. La influencia latente se midió mediante el efecto del color consecutivo: cuando se proyecta una diapositiva de color sobre una pantalla blanca, y luego se retira, el color consecutivo que se percibe es el complementario del color proyectado (por ejemplo, el complementario del azul es el amarillo-naranja y el del verde es el rojo-púrpura). Como los sujetos desconocen este efecto perceptivo, una influencia latente aparece cuando el sujeto indica que el color consecutivo a una diapositiva azul es el complementario del color avanzado por la fuente (el verde). Los resultados mostraron que la minoría consiguió que el color consecutivo a la diapositiva azul esté más próximo del color complementario del verde, y ello tanto en presencia (después de la interacción) como en ausencia de la fuente (Figura 4). Este efecto no apareció ni cuando la fuente era mayoritaria, ni en otros sujetos que participaron en una condición de control sin influencia. Pese a que otros estudios han dado resultados contradictorios (Doms y Van Avermaet, 1980; Sorrentino, King y Leo, 1980), el resultado de este estudio ha sido confirmado utilizando otro tipo de medidas perceptivas en las que el sujeto no responde en voz alta sino que señala el color que percibe en un espectómetro (Personnaz, 1981).

Según Moscovici, para que una minoría supere el rechazo inicial del que es objeto y pueda obtener una influencia debe conseguir activar en la mayoría un proceso de «validación» de los contenidos o de las razones de su posición. El proceso de validación permite una influencia latente en la medida en que representa la integración de los postulados minoritarios en el modo que el individuo tiene de percibir el objeto. En este sentido, el proceso de validación suele ser comparado con el procesamiento sistemático o central de la información persuasiva (Chaiken, Liberman y Eagly, 1989; Petty y Cacioppo, 1986). De acuerdo con ello, algunos estudios han mostrado que el sujeto presta cada vez más atención a los aspectos formales de la relación cuando está confrontado con una mayoría, pero que lo hace más a las diferencias de opinión cuando lo está con una minoría (Guillon y Personnaz, 1983; Tesser, Campbell y Mickler, 1983). También se ha observado que la influencia minoritaria es mayor cuando la minoría argumenta su posición que cuando no lo hace (Clark, 1998), y que su influencia aparece mediante el procesamiento sistemático del contenido de su mensaje persuasivo (Crano y Chen, 1998; Maass y Clark, 1983). No obstante, otros estudios sugieren que este tipo de procesamiento no es exclusivo de la influencia minoritaria (Bohner, Frank y Erb, 1998), y que en algunos casos puede incluso aparecer en mayor medida cuando la fuente presenta un estatus mayoritario (MacKie, 1987).

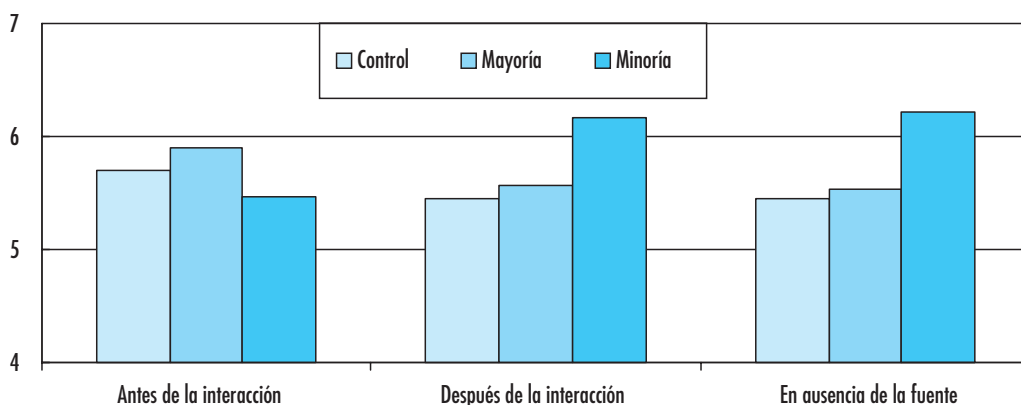


Figura 4. Estimaciones del color de la imagen consecutiva (una puntuación mayor indica una mayor influencia latente; adaptado de Moscovici y Personnaz, 1980).

La pregunta que se puede plantear por tanto es cuándo una minoría conseguirá que la mayoría valide su mensaje y cuándo no. En principio, mantener una posición mayoritaria confiere seguridad al sujeto en su respuesta. Para que las proposiciones minoritarias sean validadas, una minoría debe por consiguiente crear un conflicto en la mayoría capaz de reducir la confianza que ésta tiene en su propia posición y motivarla así a que preste un mínimo de interés en considerar las proposiciones minoritarias. Según Moscovici (1981), el conflicto implica la confrontación de puntos de vista y la negociación que de ello resulta. Por consiguiente, el «estilo de comportamiento», definido como el modo en el que se organizan los comportamientos y las opiniones (es decir, el desarrollo, la intensidad o la retórica de su expresión), constituye un elemento decisivo de la intensidad y del significado que toma el conflicto. Moscovici definió cinco estilos de comportamiento diferentes: la implicación, la autonomía, la rigidez, la consistencia y la equidad. No obstante, los dos estilos más importantes teóricamente, y que han sido más estudiados, son la consistencia y la rigidez (o estilo de negociación).

Así, un primer factor que puede crear el conflicto es la «consistencia» con la que la minoría avanza su respuesta (por ejemplo, Moscovici y Lage, 1976; Moscovici et al., 1969; Nemeth, Swedlund y Kanki, 1974). Moscovici (1981) sugirió una distinción entre la «consistencia sincrónica», que aparece cuando los diferentes miembros de un grupo coinciden en sus respuestas (véase la noción de «unanimidad» discutida anteriormente), y la «consistencia diacrónica», que aparece cuando un mismo individuo repite sistemáticamente la misma respuesta a diferentes momentos. La consistencia impide que la respuesta de una fuente sea atribuida exclusivamente a las características idiosincrásicas de un individuo, o a las características de una situación en particular, y permite que la minoría sea percibida como una verdadera alternativa en el modo de entender el objeto. De acuerdo con ello, se ha observado que la influencia es mayor cuando la respuesta de la minoría puede atribuirse a aspectos intrínsecos al objeto como, por ejemplo, cuando la minoría varía sus respuestas en función de variaciones aparentes de un mismo objeto (Nemeth et al., 1974) o cuando varía sus respuestas frente a diferentes tipos de objeto (Bohner et al., 1998). No obstante, la literatura no permite claramente considerar estos efectos como exclusivos de la influencia minoritaria ya que por lo general también suelen incidir en la influencia mayoritaria.

Un segundo estilo de comportamiento que retiene nuestra atención es el «estilo de negociación» (Mugny, 1981), que se refiere al grado de flexibilidad o rigidez en la expresión verbal o no verbal al que recurren las fuentes para obtener influencia. Este estilo hace pues referencia al modo en el que se negocia una posición, haciendo principal hincapié en la retórica (flexible o no) de su expresión. La rigidez de una posición se caracteriza por la acentuación del extremismo de dicha posición y su incondicionalidad. Ello sugiere pues la intransigencia con la que se defiende una posición y, por consiguiente, caracteriza un bloqueo de la negociación, un rechazo al compromiso o a las concesiones. Cabe señalar también que el estilo de negociación es considerado como un estilo independiente de la consistencia con la que se expresa una posición. En lo que respecta a los estudios realizados, se ha observado por lo general que mientras que un estilo rígido permite aumentar sólo la influencia latente de una minoría (debido a que impide la resolución relacional), un estilo flexible permite también la influencia manifiesta (debido a que permite una resolución relacional del conflicto).

Por otro lado se ha observado que la validación de las posiciones minoritarias, y con ella su influencia, también aumenta cuando el sujeto está motivado a dar un juicio correcto y no confía para ello en heurísticos tales como el estatus de la fuente (Chaiken et al., 1989; Petty y Cacciopo, 1986) o simplemente cuando la minoría no permite confirmar determinadas expectativas que el sujeto mayoritario tenía respecto a ella (Baker y Petty, 1994; Bohner, Moskowitz y Chaiken, 1995). Por ejemplo, Baker y Petty (1994) observaron que el análisis minucioso de los argumentos minoritarios es mayor cuando la posición minoritaria coincide con la posición del individuo. Los autores explican este resultado por el hecho de que frente a una minoría el individuo espera estar en desacuerdo. El acuerdo entre ambos sitúa al individuo en una posición minoritaria, lo que es sorprendente e incluso amenazador, y estimula el análisis más minucioso de dicha posición.

En resumen, en determinadas circunstancias se ha observado que una fuente minoritaria puede hacer que un individuo valide sus argumentos. No obstante, en principio esta actividad podría tanto aumentar la influencia como disminuirla, en el caso en que el individuo analice los argumentos con el fin de rechazarlos. Así pues, falta aún saber porqué una minoría puede obtener una influencia por el mero hecho de activar un proceso de

validación de su posición. La respuesta a esta pregunta viene dada por la naturaleza de la resistencia activada, en la medida en que permite que el blanco de influencia finalmente valide o invalide la posición minoritaria.

3.2. La resistencia a la influencia minoritaria

Veamos a continuación los principales mecanismos de esta resistencia y los efectos paradójicos que a veces pueden estar asociados.

La psicologización. Pensemos, por ejemplo, en algunas manifestaciones recientes en contra de las políticas económicas y comerciales que defienden los ocho países más industrializados. En ellas se observan a menudo comportamientos violentos de la parte de algunos manifestantes, fenómeno amplificado por la cobertura que dan los medios de comunicación. Frente a ello, cabe pensar que algunos observadores pueden caer en la tentación de interpretar las proposiciones alternativas que se defienden en tales manifestaciones (por ejemplo, que se establezcan relaciones comerciales más equitativas) como el fruto del carácter violento e irresponsable de los participantes y, como consecuencia de ello, este observador puede desestimar tales proposiciones sin ni siquiera prestarles atención. Tal rechazo también puede aparecer por el hecho de que se considere que la mayor parte de los manifestantes son jóvenes e ingenuos (o en el mejor de los casos, idealistas), y que por tanto sus proposiciones no deben ser razonables ni sensatas.

Los ejemplos anteriores constituyen una buena ilustración de lo que se considera como el fenómeno de la psicologización. La psicologización es un mecanismo que centra la actividad cognitiva del individuo sobre las características idiosincrásicas de la fuente. Más específicamente, el individuo explica el contenido y la forma de un mensaje en función de las características de personalidad de la fuente (Mugny, Kaiser y Papastamou, 1983). Debido a que las características de la minoría suelen ser negativas, ésta obtendrá difícilmente una influencia manifiesta. Además, la influencia latente también se ve en estos casos bloqueada ya que el punto de vista de la fuente no puede ser construido como una alternativa válida. Varios trabajos empíricos han efectivamente mostrado que la psicologización constituye un proceso eficaz de resistencia a la influencia minoritaria (véase Papastamou, 1991).

La denegación. Aunque hemos visto que la resistencia puede consistir en una focalización sobre las características de la fuente, la resistencia también puede manifestarse como una focalización y rechazo activo de las ideas minoritarias. No obstante, para Moscovici (1991) una minoría puede obtener todavía una influencia en tal caso, y para justificarlo propuso dejar de lado las características lógicas de la denegación y considerar más bien las psicológicas. En primer lugar, la denegación permite una mayor exposición, atención y elaboración de las ideas minoritarias. En segundo lugar, intentar denegar una idea no implica necesariamente que el resultado sea satisfactorio. Por un lado, varios estudios han mostrado que los esfuerzos que se realizan para ignorar una información hacen que ésta resalte más y organice en mayor medida la actividad cognitiva del individuo (Wegner, 1994). Por otro lado, el individuo puede darse cuenta de que tal idea no es tan inadmisibile como él pensaba y constituye por tanto una alternativa si no válida al menos a tener en cuenta (Collier, 1944). De acuerdo con estos postulados, varios estudios han confirmado que la influencia latente de una minoría (diferida y principalmente sobre las dimensiones indirectamente ligadas con el texto minoritario) aumenta cuando se pide al sujeto que señale los argumentos minoritarios que le parecen poco razonables (Moscovici, Mugny y Pérez, 1984-85; Pérez, Mugny y Moscovici, 1986) o que argumente las razones de su invalidez (Pérez, Moscovici y Mugny, 1991).

La criptoamnesia social. En su estudio de 1969 con Lage y Naffrechoux, Moscovici sugiere que pese a que el movimiento estudiantil del 68 era socialmente rechazado, sus principales ideas habían sido integradas en el programa del gobierno gaulista francés. Así pues, la influencia puede aparecer cuando la mayoría es capaz de extraer el principio organizador de las posiciones minoritarias, de apropiárselo (Wicklund, 1989), y de integrarlo en su sistema de respuesta. Este fenómeno de «criptoamnesia social», consiste pues en la aceptación de unas ideas o principios, al mismo tiempo que se olvida y rechaza su verdadero origen (la fuente de influencia). Esta idea fue en parte ilustrada en un estudio (Mugny y Pérez, 1989) en el que se pidió a los participantes que expresaran su grado de acuerdo bien con cinco principios generales (libertad, igualdad entre sexos, igualdad entre razas, paz, y respeto del medio ambiente), bien con estos cinco principios conjuntamente con los cinco grupos minoritarios que los representan, o

bien únicamente con tales grupos minoritarios (respectivamente, anarquistas, feministas, antirracistas, pacifistas y ecologistas). Los resultados mostraron que el grado de acuerdo es mayor con los principios que con los grupos minoritarios que los defienden. Más interesante todavía, el grado de acuerdo con los principios es menor cuando éstos están asociados a los grupos minoritarios. Otros estudios también han mostrado que la influencia de una minoría es mayor cuando el individuo presta mayor atención al contenido del mensaje persuasivo (Pérez, Falomir y Mugny, 1995) o al principio o idea de base que organiza la toma de posición (Pérez y Mugny, 1986).

3.3. Naturaleza del pensamiento y descentración

Los trabajos de Nemeth (1986, 1991) han aportado una explicación a la influencia minoritaria en función del tipo de pensamiento o de procesamiento de la información que activan, que sería de una naturaleza diferente al que activan las mayorías. Se considera que el estrés asociado al desacuerdo con una mayoría y la mayor credibilidad asociada a su punto de vista hacen que el sujeto active un pensamiento de naturaleza convergente. Este se caracteriza por una mayor focalización sobre el punto de vista de la fuente y una falta de consideración de respuestas o perspectivas alternativas. Por el contrario, el tipo de pensamiento activado frente a una minoría es de naturaleza divergente, lo que permite considerar alternativas tanto al punto de vista de la fuente como al del propio individuo (es decir, permite la «innovación»). Varios estudios han confirmado que frente a una minoría el sujeto es en mayor medida capaz de adoptar nuevas estrategias en la resolución de anagramas, de proponer asociaciones de palabras más originales, de examinar más minuciosa y diferenciadamente una figura (Nemeth, 1991), de corregir sesgos perceptivos (Nemeth, Mosier y Chiles, 1992), o de memorizar mejor la información (Nemeth, Mayseless, Sherman y Brown, 1990).

Por ejemplo, en el estudio de Nemeth y Wachtler (1983) los sujetos participaban en grupos de seis y su tarea consistía en encontrar una figura estándar que estaba contenida o no en una serie de seis figuras complejas. Bien dos de los miembros del grupo (condición minoritaria), bien cuatro de ellos (condición mayoritaria), respondían en primer lugar y señalaban

dos de las figuras: una en la que era fácil localizar la figura estándar y una en la que era difícil. Esta figura difícil podía implicar una respuesta correcta (contenía la figura estándar) o incorrecta (no la contenía). Independientemente de que la fuente diese respuestas correctas o incorrectas, los resultados mostraron que se escogen más frecuentemente las dos figuras señaladas por la mayoría que aquellas señaladas por la minoría. Por el contrario, la minoría hizo que se escogieran más frecuentemente figuras nuevas. Además, este efecto apareció principalmente para las figuras nuevas que eran correctas, y no para las que eran incorrectas (Figura 5).

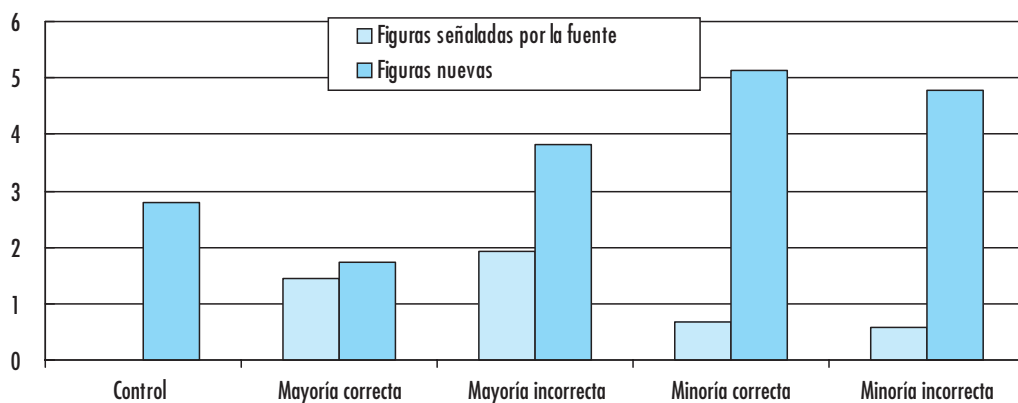


Figura 5. Número de figuras complejas señaladas como conteniendo la figura estándar (adaptado de Nemwth y Wachtler, 1983)

Es importante señalar que estas minorías no introducen ningún tipo de amenaza para la identidad o para la manera de entender la realidad del individuo y que simplemente aportan soluciones y estrategias innovadoras y más creativas. De hecho, se ha observado que las minorías obtienen este tipo de influencia debido a la originalidad de sus proposiciones (Mucchi-Faina, Maass y Volpato, 1991), o a que activan un proceso de descentración de la propia posición (Huguet, Mugny y Pérez, 1991-92). La descentración se consigue permitiendo que el individuo no perciba una incompatibilidad o interdependencia negativa entre su propia posición y la de la minoría (por ejemplo, permitiendo una independencia en la evaluación de cada una de ellas), o bien mostrando directamente la necesidad de integrar diferentes puntos de vista. También se ha observado que la

fuentes minoritarias permite una mayor consideración de soluciones alternativas y la utilización de estrategias de diagnóstico más eficientes como es el caso de la información (o invalidación de una hipótesis como estrategia opuesta a lo que sería su confirmación) cuando el objeto en cuestión permite diferentes respuestas (representación de pluralidad) que cuando cree que sólo hay una posible (representación de unicidad; Butera, Mugny, Legrenzi y Pérez, 1996).

3.4. La teoría de la elaboración del conflicto

Ya se aludió anteriormente, a propósito de la influencia mayoritaria el papel que desempeña el conflicto que experimenta el individuo al advertir que existe una divergencia entre su posición y la de la fuente mayoritaria.

Una posición teórica como la teoría de la elaboración del conflicto, ha centrado su atención en el cómo se elabora el conflicto que la persona experimenta ante la divergencia entre su posición y la de fuentes mayoritarias o minoritarias, expertas o no expertas, del endogrupo o del exogrupo (ver Pérez y Mugny, 1993, 1996b para una revisión). Por otra parte este planteamiento ha tratado de dar cuenta de la gran complejidad del panorama de la investigación sobre influencia mayoritaria y minoritaria que hace que los planteamientos, tanto de Moscovici como de Nemeth, resulten simples, al hablar de procesos de influencia específicos asociados de forma exclusiva a la mayoría y a la minoría (Quimzade, Mugny, Falomir-Pichastor y Butera, 2010, p. 23). La teoría de la elaboración del conflicto ha sido encuadrada entre las teorías de la contingencia (Martín y Hewstone 2010b) que implican que el proceso de influencia empleado dependen de la fuente y de una serie de variables de contingencia que permiten hacer predicciones más precisas acerca del nivel y tipo de influencia a esperar.

Esta teoría presta atención al significado que se da a la divergencia con la fuente, dando lugar a distintos patrones de influencia manifiesta o latente. Se concede importancia al contexto, en especial a la tarea implicada y a la representación, creencias o conocimientos, que la persona se hace de ella. Así la representación de la tarea puede implicar *unicidad*, lo que supone que hay una sola forma de ver el objeto o de resolver la cuestión, lo que lleva consigo una gran necesidad de consenso. La otra representación de la

tarea es de *pluralidad* que implica que hay diversas formas de ver el objeto o la cuestión, es decir, que hay más opciones.

La elaboración del conflicto y el tipo de influencia depende del tipo de tarea y de la naturaleza de la fuente. Las tareas se clasifican en función de dos dimensiones: el grado en que se puede determinar si una alternativa es correcta o no (alta o baja relevancia del error) y el anclaje social que se refiere a en qué medida la tarea tiene implicaciones sociales y sirve para calificar las respuestas de las personas blanco de influencia, y definir las en virtud de la pertenencia a una categoría social, o a su posición alta o baja dentro de la categoría (Pérez y Mugny, 1996b).

Excede a los objetivos de este capítulo extendernos en la descripción de los diferentes tipos de tareas y a las predicciones relativas a cómo se elabora el conflicto en ellas. Bastará con señalar, a título de ilustración, los tipos de influencia a esperar en las tareas objetivas no ambiguas y sin anclaje social, como la que se propone en el paradigma de Asch, en la que sólo una de las respuestas tiene validez y por tanto se espera unanimidad. Ante la divergencia con la fuente el participante se enfrenta a un conflicto socio-epistémico: las respuestas de la fuente no se corresponden con lo que el propio participante percibe pero también tiene que elaborarse en función de la relación con la fuente, teniendo en cuenta si es mayoritaria o minoritaria. En el caso de una fuente mayoritaria tendrá un carácter relacional complementario, se activará el temor a ser considerado desviante y la necesidad de restaurar el consenso manifiesto por lo que se adopta la posición de la mayoría equivocada. Si la fuente es minoritaria el conflicto no tiene un carácter relacional sino epistémico. Se resuelve a nivel manifiesto a través de mostrar independencia respecto de la fuente, pero a nivel latente va a persistir la necesidad de que exista una respuesta única y unánime.

3.5. Influencia minoritaria y categorización social

La complejidad de los resultados en este campo se advierte también cuando se consideran los efectos de las minorías endogrupales y exgrupales. Desde la teoría de la elaboración del conflicto se prevé más influencia latente de minorías exgrupales que endogrupales en determinadas tareas

como las que incluyen juicios de opinión. Esta hipótesis es radicalmente opuesta a aquella que se desprende de la teoría de la autocategorización (Turner, 1991) revisada en la sección precedente la cuál defiende que sólo las fuentes categorizadas como endogrupo (por tanto, sólo las minorías endogrupo) pueden obtener un determinado tipo de influencia, por lo general latente. A este respecto cabe recordar que para Turner la categorización no es un factor fijo, y que una minoría puede ser percibida como un endogrupo o como un exogrupo en función del contexto de comparación entre grupos: en un contexto endogrupal la minoría tenderá a ser percibida como un exogrupo, pero en un contexto intergrupar la minoría que se opone a una mayoría del exogrupo tenderá a ser percibida como un endogrupo y, por tanto, a aumentar su influencia (David y Turner, 2001). Aplicando esta misma lógica a los niveles de influencia, estos autores explican el efecto de conversión (una influencia latente, pero no manifiesta) por el hecho de que la minoría sería rechazada a nivel manifiesto porque a este nivel la minoría sobresale como un exogrupo opuesto al endogrupo, pero obtendría una influencia latente porque a este nivel los límites categoriales se habrían en cierto modo borrado y se la podría percibir como un endogrupo (véase Pérez y Mugny, 1996a).

En definitiva, y pese a que los resultados observados en la literatura tienden a confirmar en mayor medida que la minoría del endogrupo obtiene mayor influencia que la minoría del exogrupo, ciertos resultados también sugieren que una minoría del exogrupo puede obtener una influencia latente (por ejemplo, Martin, 1988). En líneas generales se ha observado que las minorías del endogrupo suelen obtener más influencia en medidas manifiestas, cuando utilizan un estilo rígido o cuando se trata de tareas más bien subjetivas, y que las minorías del exogrupo la obtienen más en medidas latentes, cuando utilizan un estilo flexible o cuando se trata de tareas objetivas (véase Maass y Mucchi-Faina, 1995; Pérez y Mugny, 1996a; Wood et al., 1994).

4. LA INFLUENCIA MAYORITARIA Y MINORITARIA EN GRUPOS INTERACTIVOS

Tal como se indicó anteriormente, algunas de las investigaciones recientes se orientan al estudio de la influencia mayoritaria y minoritaria en

grupos interactivos lo que puede facilitar la aproximación a estos procesos en contextos aplicados.

Smith y Tindale (2010) proponen que los resultados de la investigación sobre influencia minoritaria que indican que ésta es más indirecta que directa, más privada que pública y más a largo plazo que inmediata, se deben, en buena medida, al tipo de paradigma de investigación empleado. En este paradigma no se da una interacción y se puede describir sucintamente como que un individuo de la mayoría recibe y procesa información de una fuente que mantiene una opinión minoritaria y con la que el individuo no interactúa. Ellos defienden que cuando se estudian procesos de influencia en grupos que permiten el intercambio entre la facción mayoritaria y minoritaria y que interactúan libremente, la influencia minoritaria puede ser directa, pública e inmediata. Esto suele suceder cuando el grupo tiene que llegar a un consenso, lo que implica una interdependencia entre mayoría y minoría. En apoyo de esta posición citan los trabajos que muestran el impacto de la posición minoritaria en grupos de toma de decisión o de solución de problemas cuando la minoría defiende una posición demostrable o verificable, o cuando la posición minoritaria coincide con una representación compartida por el grupo y que es relevante para la tarea o situación a la que se enfrenta el grupo. Así citan el trabajo de Smith y colaboradores (2000) sobre grupos interactivos que buscaban un consenso sobre la pena de muerte en los Estados Unidos, país en el que la posición en contra de la pena de muerte es minoritaria. Según mostraron, la minoría en contra de la pena de muerte era más influyente cuando basaba sus argumentos en creencias religiosas compartidas por el grupo, apelando al mandamiento «no matarás» o a la idea que los criminales ya tendrán su castigo en la otra vida. Indican así que el éxito en la influencia minoritaria depende de cómo encuadren su posición contranormativa en un contexto de creencias compartidas. Por otra parte, además de la influencia directa revisan otros trabajos de investigación en situaciones de interacción grupal que ponen de manifiesto que también se da influencia indirecta de la minoría, por ejemplo, en el dominio de la toma de decisiones (Brodbeck et al. 2002). Se muestra así que el desacuerdo de la minoría en un grupo de discusión fomenta el que se tenga en cuenta toda la información disponible distribuida entre los miembros de grupo y que dará lugar a una decisión de mayor calidad que si no se tuviera en cuenta. Así pues, el desacuerdo de la mino-

ría parece útil para superar el sesgo de la información compartida que consiste en que a menudo sólo se discute la información que todos los miembros comparten, sin tener en cuenta la información única que cada miembro posee (véase capítulo 9 para una descripción detallada de este sesgo). La investigación sobre la influencia directa e indirecta de la minoría en grupos interactivos sirve para poner de relieve la complejidad de este tipo de influencia.

Otros estudios realizados por Levine y Choi (véase Levine y Choi, 2010 para una revisión) enfocan una forma de influencia minoritaria especial: la que ejercen los recién llegados a grupos establecidos, pues muy a menudo se trata de minorías numéricas. Según pudieron observar en los estudios de grupos que interactuaban para llevar a cabo diversas tareas, los recién llegados producían impacto, haciendo que las innovaciones propuestas fueran adoptadas por el grupo o influyendo en el desempeño de éste en determinadas condiciones. Estas condiciones en ocasiones tenían que ver con el grupo que recibía al recién llegado, y otras con las características de éste. En cuanto a las condiciones grupales, se observaba, por ejemplo que cuando el grupo tenía una estrategia de trabajo que le ha sido asignada y no la había elegido y cuando había fracasado previamente era más fácil que adoptase las propuestas del recién llegado (Levine y Choi, 2004). En cuanto a las características del miembro nuevo, se advierte que el compartir la identidad social con los miembros del grupo y el ser experto, capaz de mostrar una estrategia de trabajo superior, favorecía que el grupo adoptase la estrategia (Kane, Argote y Levine, 2005). Por otra parte, cuando los recién llegados eran de estatus alto y eran expertos influían en mejorar el desempeño grupal (Levine y Choi, 2004). También se observaron efectos de los recién llegados sobre la creatividad grupal, a través de aumentar la generación de ideas (Choi y Thompson, 2005)

Los trabajos recientes de Prislin y Christensen (revisados por Prislin, 2010) enfocan otra cuestión: el cambio de la posición de minoría a mayoría y de mayoría a minoría en grupos interactivos y los efectos que esos cambios producen, por ejemplo sobre la identificación con el grupo en su conjunto. Proponen un modelo de cambio asimétrico que implica que las pérdidas que supone pasar de mayoría a minoría son mayores que las ganancias que implica el pasar de minoría a mayoría. Como indica Prislin, inmediatamente después del cambio, el grupo queda en una situación de fragili-

dad, pues ninguna de las dos facciones lo utiliza como fuente de identidad social. En el caso de la minoría que accede a la posición mayoritaria, se va dando un cambio gradual en cuanto a la identificación con el grupo, cambio que parece corresponderse con el ir comprobando que los que le dieron el apoyo para llegar a esa posición prestan un apoyo genuino, es decir, que se trataba de una auténtica conversión. Por ello señala que es necesario adoptar una perspectiva temporal amplia, a través de estudios longitudinales, a la hora de analizar los efectos del cambio de minoría a mayoría. Por último enfocan las bases motivacionales del intento de influencia por parte de la minoría: validación social, necesidad de pertenencia o instrumentalidad para obtener ventajas tangibles. Los efectos del cambio de posición tienen que ver con esas motivaciones. Por ejemplo, si lo que se busca es la validación social y satisfacer la necesidad de pertenencia se tenderá a una mayor cautela a la hora de identificarse con el grupo en conjunto, hasta no comprobar el carácter duradero y genuino del cambio de los «conversos», según se describía más arriba. Esta línea de trabajo, además de emplear grupos interactivos ofrece una visión de la influencia minoritaria desde una óptica motivacional innovadora.

El conjunto de trabajos considerados en esta sección comparten algunos aspectos de interés: muestran de nuevo con paradigmas de investigación distintos, que emplean grupos interactivos, la complejidad de los procesos implicados; aportan nuevas formas de considerar el impacto de las minorías así como el análisis de las condiciones que favorecen su aceptación por los grupos ya consolidados y establecen un puente para la consideración de estos procesos en el dominio aplicado.

5. RESUMEN

En este capítulo se han abordado los procesos de influencia en grupos, es decir, aquellos que acontecen en un individuo en función de la respuesta expresada por un grupo de individuos. En primer lugar, entre otros factores importantes se ha distinguido entre una influencia manifiesta (superficial y sin trabajo cognitivo) que implica la mera reproducción de la respuesta de la fuente y una influencia latente que supone un análisis minucioso del objeto y de la posición defendida por la fuente y refleja, por tanto, la interiorización de la respuesta de la fuente por parte del indivi-

duo. También se ha propuesto distinguir entre una resolución del conflicto centrada en la relación con la fuente, que si permite la influencia suele hacerlo a nivel manifiesto, y una resolución centrada en el objeto o en la tarea en cuestión, que si permite la influencia ésta podría observarse a nivel latente.

En la primera sección se han abordado los procesos de influencia de los grupos mayoritarios que dan cuenta del efecto de conformismo y de influencia de las normas sociales. El conformismo ha sido explicado frecuentemente en función del grado de dependencia del blanco respecto a la fuente. La dependencia puede ser tanto informativa, en la medida en que el individuo tiene en cuenta la respuesta de la fuente con el fin de alcanzar un juicio más válido o adaptado a la realidad, como normativa, en la medida en que el individuo adopta la respuesta de la fuente como un modo de mantener una relación social positiva con ella. También hemos visto que otros modelos explicativos, tales como la teoría de la autocategorización y los modelos que proponen una explicación en términos de la resolución del conflicto, parten de la idea de que la incertidumbre en el individuo no depende tanto de la ambigüedad del estímulo en cuestión sino del mero desacuerdo con la fuente. Finalmente, también se ha observado que una fuente mayoritaria puede obtener tanto una influencia manifiesta como una influencia latente, y que ello depende del tipo de procesos que la situación permite activar.

Pese a que el hecho de conformarse con un grupo mayoritario suele estar mal visto e incluso puede ser contraproducente para el funcionamiento del grupo (véase el «pensamiento grupal», Capítulo 9), es importante considerar que cierto grado de conformismo puede ser necesario para que un grupo presente los elementos de referencia comunes necesarios para que pueda funcionar y alcanzar sus metas. Nos encontramos aquí con una perspectiva funcionalista de la influencia social según la cual, por un lado, las normas se construyen y se mantienen con el fin de satisfacer las necesidades individuales y sociales (Pepitone, 1976; Sherif, 1936): las normas permiten un funcionamiento social armonioso, por ejemplo, determinando los modos de relacionarse socialmente aceptados, y permiten la adaptación del individuo a dicha realidad social. Por otro lado, el mero conformismo con los demás también aumenta la cohesión del grupo y refuerza la estima del individuo en el seno del grupo.

En la segunda parte del capítulo hemos visto que las fuentes minoritarias pueden obtener una influencia pese a que en principio éstas están desprovistas de poder, y que por lo general esta influencia aparece principalmente a nivel latente (efecto de conversión). También se ha visto que las fuentes minoritarias, en la medida en que activan un procesamiento divergente de la información de naturaleza distinta al que activan las fuentes mayoritarias, provocan respuestas más innovadoras y originales. En definitiva, la literatura revisada también sugiere que tanto una fuente minoritaria del endogrupo como una fuente del exogrupo pueden obtener cierta influencia, en la medida en que son capaces de activar distintos procesos. La cuestión pues no es tanto si una minoría puede o no obtener una influencia, o qué tipo de minoría puede hacerlo, sino que se trata más bien de determinar en qué condiciones y en función de qué procesos puede aparecer dicha influencia. En definitiva, los trabajos sobre la influencia minoritaria han aportado una visión más completa de los dinámicas de influencia que acontecen en un grupo o en una sociedad y, más en particular, de los procesos de cambio social e innovación que actúan en contra de las tendencias sociales dominantes hacia la cohesión y la unificación.

En épocas recientes se advierte un esfuerzo por situar el estudio de la influencia minoritaria y mayoritaria en grupos interactivos, ampliando así los modos de estudiar estos procesos y estableciendo un nexo con las aplicaciones de este dominio de investigación

GLOSARIO

Conformismo: Proceso de influencia mediante el que un individuo modifica su respuesta respecto a un objeto acercándola a aquella expresada por una mayoría de individuos (la fuente mayoritaria) en el seno de un determinado grupo.

Consistencia: Estilo de comportamiento en el que una respuesta es mantenida por distintas fuentes (sincrónica) o por una misma fuente a través del tiempo (diacrónica). Se considera que la consistencia aumenta el conflicto que introduce una fuente.

Conversión: Proceso de influencia en etapas mediante el que un individuo inicialmente rechaza de manera explícita la respuesta de la fuente (ausencia de in-

fluencia manifiesta), pese a que inconscientemente la interioriza (influencia latente), y a la que se convierte a nivel manifiesto tras el paso del tiempo.

Denegación: Proceso de resistencia a la influencia mediante el que un individuo despoja de toda credibilidad el punto de vista de la fuente. En lo que respecta a la influencia minoritaria, se considera paradójicamente asociado a cierta influencia latente.

Estilo de negociación: Estilo de comportamiento relacionado con el grado de flexibilidad o rigidez con la que se expresa una posición. La rigidez se caracteriza por la acentuación del extremismo y por el carácter incondicional de la posición que se mantiene.

Influencia latente: Tipo de influencia en el que la fuente no está presente psicológicamente para el individuo blanco de la influencia. Se observa generalmente en medidas tomadas en privado o anonimato, temporalmente alejadas de la tentativa de influencia y sólo indirectamente asociadas con los juicios o contenidos sobre los que se expresó la fuente.

Influencia manifiesta: Tipo de influencia en la que la fuente está presente psicológicamente para el blanco. Se observa generalmente en medidas tomadas en presencia de la fuente, temporalmente próximas a la tentativa de influencia y con referencia a los mismos juicios o contenidos sobre los que se expresó la fuente.

Influencia minoritaria: Influencia mediante la que un individuo modifica su respuesta respecto a un objeto acercándola a aquella expresada por una minoría de individuos (la fuente minoritaria) en el seno de un determinado grupo.

Interiorización: Proceso de influencia mediante el que un individuo integra la respuesta de la fuente en su propio sistema de respuesta. Ello permite que la influencia se observe tanto en medidas manifiestas como latentes.

Normalización colectiva: Proceso de influencia mediante el que los juicios de los miembros de un grupo convergen gradualmente hasta que se establece un margen estable de fluctuación entre sus respuestas y una norma común.

Psicologización: Proceso de resistencia a la influencia mediante el que un blanco explica un punto de vista (el contenido de un mensaje) a partir de las características psicosociales de su autor (la fuente de influencia).

Validación: Proceso de influencia mediante el que el blanco realiza un análisis minucioso de la respuesta de la fuente con el fin de obtener su grado de validez. Se considera que este proceso conlleva cierta interiorización de la respuesta de la fuente.

LECTURAS RECOMENDADAS

CANTO ORTIZ, J. M. (1994). *Psicología social e influencia*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Revisión de los antecedentes históricos de la influencia social, las diferentes modalidades de influencia (normalización, conformidad, innovación y obediencia), y los trabajos sobre la influencia minoritaria.

MOSCOVICI, S., MUGNY, G. y PÉREZ, J. A. (1991). *La influencia social inconsciente*. Barcelona: Anthropos.

Obra colectiva que analiza los fenómenos de conversión, innovación y cambio social principalmente desde la perspectiva de la psicología social y de la influencia minoritaria.

PÉREZ, J.A. y MUGNY, G. (1988). *Psicología de la influencia social*. Valencia: Promolibro.

Revisión de los principales trabajos sobre la influencia minoritaria, prestando una especial importancia a los procesos de comparación social y de validación.

<http://www.socialpsychology.org/social.htm#socialinfluence>

En esta página hay un listado de 46 enlaces sobre influencia social agrupados en diferentes categorías:

<http://www.rtve.es/alacarta/videos/television/estudio-1-doce-hombres-sin-piedad/867545/>

En este vídeo se presenta una versión teatral (espacio Estudio 1 de RTVE) de **12 Hombres sin piedad** que ilustra los procesos de influencia en el grupo.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. El conformismo.
 - a) Aumenta conforme son más estrechos los lazos entre los miembros del grupo.
 - b) Es independiente del anonimato de la respuesta.
 - c) Aumenta conforme aumenta la implicación del individuo en un tema.

2. En los estudios de conformismo y en relación con la falta de unanimidad se ha mostrado que:
 - a) La simple ruptura de la unanimidad disminuye siempre el conformismo.
 - b) El apoyo social a la posición del miembro del grupo no es necesario para reducir el conformismo en los juicios de opinión.
 - c) Basta con la ruptura de la unanimidad para que se reduzca el conformismo en los juicios objetivos.

3. Los estudios recientes sobre influencia minoritaria en grupos interactivos muestran que esa influencia:
 - a) Sólo es indirecta.
 - b) Puede ser directa.
 - c) Se da sólo a largo plazo.

4. Entre los mecanismos de resistencia a las ideas minoritarias
 - a) La psicologización se muestra como poco eficaz.
 - b) La denegación puede aumentar la influencia latente.
 - c) La psicologización implica centrarse en el mensaje de la minoría.

5. La teoría de la elaboración del conflicto sobre la influencia:
 - a) Defiende que hay procesos de influencia específicos asociados de forma exclusiva a la mayoría o a la minoría.
 - b) Presta atención al anclaje social de las tareas.
 - c) No se puede clasificar como teoría de la contingencia.

RESPUESTAS CORRECTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. a
El conformismo aumenta conforme son más estrechos los vínculos entre los miembros. Suele reducirse con el anonimato de las respuestas (b incorrecta) y conforme sea mayor la implicación del individuo en un tema (c incorrecta).
2. c
La simple ruptura de la unanimidad basta para reducir el conformismo sólo cuando se trata de juicios objetivos, por ello (a) es incorrecta y en los juicios de opinión hace falta que el que rompe la unanimidad del grupo apoye la posición del sujeto para que disminuya el conformismo (b) incorrecta.
3. b
Los estudios de Smith y Tindale muestran que en grupos que interactúan libremente la minoría puede influir directamente e inmediatamente cuando se trata de una toma de decisión o de la solución de un problema y la posición defendida por la minoría es demostrable o verificable, o cuando coincide con una representación compartida por el grupo y que es relevante para la cuestión.
4. b
Los estudios sobre resistencia a la influencia minoritaria muestran que la denegación o negación puede dar pie a la influencia latente, mientras que la psicologización que consiste en fijarse en las características psicológicas de la fuente minoritaria (c incorrecta) es eficaz como forma de resistencia a la influencia (a incorrecta).
5. b
La teoría de la elaboración del conflicto presta atención a las tareas en función de dos dimensiones: el grado en que se puede determinar si una alternativa es correcta o no y al anclaje social de las tareas, es decir si ésta tiene implicaciones sociales. Critica las posicio-

nes que suponen que hay procesos específicos asociados de forma exclusiva a la influencia mayoritaria y minoritaria (a) incorrecta y se encuadra entre las teorías de la contingencia que implican que el proceso empleado depende de la fuente y de una serie de variables que permiten hacer predicciones más precisas del tipo y nivel de influencia a esperar (c) incorrecta.

CAPÍTULO 8 LA PRODUCTIVIDAD GRUPAL

Ángel Gómez Jiménez

ESQUEMA

Objetivos

1. Introducción
2. Desempeño de grupo y tipos de tareas grupales
 - 2.1. Tipos de tareas grupales
3. La productividad grupal
 - 3.1. Modelo de productividad grupal
4. Efectos del público y de la coacción en la productividad
 - 4.1. Procesos explicativos de los efectos del público en la productividad grupal
 - 4.2. Procesos explicativos de los efectos de la co-acción en la productividad grupal
5. El esfuerzo individual en las tareas colectivas
 - 5.1. Efectos de la coordinación y la motivación en la productividad grupal
6. Estrategias para evitar las pérdidas motivacionales
 - 6.1. Compensación social
 - 6.2. Efecto Köhler
7. Conclusiones finales
8. Resumen

Glosario

Lecturas recomendadas

Ejercicios de autoevaluación

Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación

OBJETIVOS

- Conocer y comprender los *efectos* que tiene la presencia de otras personas en el rendimiento individual.
- Analizar y saber aplicar los diferentes *procesos explicativos* de los efectos de la presencia de otras personas en la productividad.
- Presentar las consecuencias de la coordinación y la motivación en la productividad grupal.
- Identificar qué factores pueden reducir la productividad grupal.
- Aprender y ser capaz de llevar a la práctica estrategias para evitar la pérdida de motivación y aumentar la productividad grupal.

1. INTRODUCCIÓN

El efecto que tiene realizar una tarea cuando se forma parte de un grupo sobre el rendimiento individual y, a su vez, las consecuencias del trabajo individual en el producto final del grupo, han sido objeto de estudio de la psicología social en general y de la dinámica de grupos en particular desde hace más de un siglo. En el presente capítulo pretendemos dar herramientas al lector para que sea capaz de responder a interrogantes tales como si trabajamos más cuando estamos solos o cuando lo hacemos en presencia de otras personas y, tanto si la presencia de otros aumenta o disminuye nuestra productividad (y/o la productividad final del grupo), cuáles son los procesos que determinan esos posibles efectos positivos o negativos.

Pero para poder dar una eficaz respuesta a tan interesantes preguntas, el lector deberá hacer un recorrido previo y conocer una serie de mecanismos psicosociales que le puedan llevar a dar contestación a estas cuestio-

nes y, sobretodo, a razonar dichas respuestas, ya que adelantamos que las alternativas son numerosas.

Por tales motivos, el capítulo está organizado en tres bloques. El primero (puntos 2-3) comienza presentando qué se entiende por desempeño de grupo y una taxonomía de los diferentes tipos de tareas grupales que se pueden realizar, cuestión que será clave para determinar cómo, en función del tipo de tarea, la presencia de otros puede tener un efecto positivo o negativo en la productividad. Posteriormente se expone un modelo de productividad grupal donde aparecen incluidos todos los factores que influyen en ella.

Posteriormente, el capítulo pasa a un segundo gran bloque (punto 4), que se centra en los efectos de la presencia de otras personas en la productividad grupal. En este apartado, el más extenso del capítulo, se distingue entre situaciones en las cuáles otras personas juegan un simple papel de público (sin intervención en la tarea), y aquellas en las que participan (en situación de co-acción), bien realizando la misma tarea que el propio individuo, o una diferente, y cómo esto influye en la productividad. Pero quizá más importante, en este mismo apartado se presenta y describe *por qué* la presencia de otras personas afecta a la productividad. Es decir, se examinan cuáles son los procesos que están mediando entre la presencia de otros y la productividad final.

El último bloque del capítulo (puntos 5-6), se centra en los procesos subyacentes que pueden hacer que el trabajo que las personas realizan cuando están en grupo no sea el mismo que cuando están en solitario. Nos referimos a los efectos de la motivación y la coordinación en la productividad grupal. Finalmente, se incluyen las estrategias más comunes que se pueden utilizar para evitar las pérdidas motivacionales.

2. DESEMPEÑO DE GRUPO Y TIPOS DE TAREAS GRUPALES

Desempeño de grupo es la traducción más común del proceso que en psicología social se ha descrito en inglés como *Group Performance*. Con desempeño, o trabajo en grupo, nos referimos al contexto en el que una serie de personas trabajan juntas para realizar una actividad con el objetivo de conseguir un fin. La investigación en este campo se ha centrado en cómo aumentar o mejorar el desempeño de un grupo y/o en cómo evitar

que dicho desempeño se reduzca o empeore. Esta investigación tiene especial relevancia debido a que cuanto mejor sea el desempeño de grupo, mayor será la productividad grupal.

Ahora bien, dado que los grupos están obviamente formados por varios individuos, es especialmente relevante conocer la respuesta a algunas de las siguientes preguntas: ¿trabajamos mejor cuando estamos en grupo que cuando estamos solos? ¿Qué pasa cuando nosotros trabajamos y las otras personas simplemente nos miran o están en el mismo contexto? ¿Influye en nuestro rendimiento el hecho de que otras personas no sólo nos miren sino que además estén trabajando con nosotros? ¿Y si esas otras personas realizan la misma tarea que nosotros o hacen otra distinta? El objetivo principal de este capítulo es responder a estas y a otras cuestiones relacionadas.

Como veremos en los apartados posteriores, determinar cuáles son los factores y procesos que influyen en la productividad grupal depende en gran medida del tipo de tarea que se debe realizar. Por ejemplo, hay tareas que se hacen mejor cuando se realizan ante varias personas que cuando se está en solitario, mientras que en otras sucede totalmente lo contrario.

Para responder a la pregunta sobre si los individuos rinden más cuando están en grupo o si su rendimiento es menor, Steiner (1972, 1976; ver también Hogg y Vaughan, 2008, p. 277) realizó una taxonomía de tareas. Dicha clasificación es de gran relevancia para el contenido del presente capítulo debido a que el tipo de tarea puede condicionar el resultado de la productividad de los individuos y grupos.

2.1. Tipos de tareas grupales

Steiner (1972, 1976) distingue entre *tres tipos de grupos de tareas* y plantea que la mejor manera de describirlas es tratando de responder a tres preguntas básicas:

1. ¿La tarea es divisible o unitaria?

En primer lugar, una tarea se puede definir o describir según sea *divisible*, es decir, se puede repartir entre varios miembros del grupo, o *unitaria*,

la cual debe ser hecha en su totalidad por el mismo individuo. La Tabla 1 resume y ejemplifica esta primera tipología.

Tabla 1. Tareas divisibles versus unitarias

Pregunta	Tipo de tarea	Cualidades	Ejemplo
La tarea, ¿se puede dividir en sub-tareas?	Divisible	Los subcomponentes se pueden identificar y asignar a miembros específicos	Jugar un partido de baloncesto Construir un edificio
	Unitaria	La tarea no tiene subcomponentes	Leer un libro Resolver un problema de matemáticas

2. *¿Es una tarea de maximización (cantidad) o de optimización (calidad)?*

Esta segunda clasificación se refiere a si lo importante para un buen desempeño de la tarea es hacer la mayor cantidad de trabajo posible, o si existe un estándar de calidad predeterminado, es decir, si lo importante es cumplir exactamente con lo que hay que hacer, sin quedarse corto ni pasarse. La Tabla 2 resume y ejemplifica esta segunda tipología.

Tabla 2. Tareas de maximización versus de optimización

Pregunta	Tipo de tarea	Cualidades	Ejemplo
¿Es más importante la cantidad a producir o la calidad de lo que se ha de hacer?	Maximización	Cuanto más se produzca, mejor el rendimiento	Generar muchas ideas Conseguir el mayor número de puntos en un juego
	Optimización	Es necesaria una solución correcta u óptima a lo que hay que hacer	Encontrar la mejor solución a algo Resolver un problema matemático

3. *¿Cuál es la relación entre lo que aporta el individuo y lo que aporta el grupo a la tarea?*

Conforme a este tipo de relación, una tarea puede ser aditiva, compensatoria, disyuntiva, conjunta o discrecional. La Tabla 3 describe en

qué consiste cada uno de estos cinco tipos de tarea, e incluye un ejemplo de cada una.

Tabla 3. Tareas aditivas, compensatorias, disyuntivas, conjuntas o discrecionales

Pregunta	Tipo de tarea	Cualidades	Ejemplo
¿Cómo se relaciona lo que aporta el individuo vs. lo que aporta el grupo?	Aditiva	La productividad del grupo es la suma de la de sus individuos	Tirar de una soga
	Compensatoria	La productividad del grupo es la media de la de sus individuos	En ciclismo, el premio por equipos se hace estimando la media de los tiempos de sus componentes
	Disyuntiva	El grupo elige la respuesta o la aportación de uno de sus miembros	Elegir entre los dibujos hechos por los niños de la escuela cuál les representará en un concurso
	Conjunta	Todos los miembros del grupo deben contribuir para que se realice la tarea	Trabajadores de las líneas de ensamblaje
	Discrecional	No hay relación directa entre el aporte individual y el grupal	Un grupo que decide barrer la nieve todos juntos

Cualquier tarea debería poder definirse en función de estos tres parámetros. Lo importante de dicha clasificación radica en que para conseguir la mejor productividad de grupo, es necesario que el trabajo que individuo y grupo realicen esté en función de los requisitos de la tarea en sí. Cuanta mayor congruencia haya entre el tipo de tarea a realizar, y la forma en que el grupo y los individuos que forman parte de dicho grupo realizan la tarea, mejor será la productividad grupal.

Una vez presentada esta taxonomía de tareas, ampliamente citada y aceptada en la literatura, sería interesante saber cuáles son los factores que determinan la productividad grupal, los cuáles son descritos y analizados en el siguiente apartado.

3. LA PRODUCTIVIDAD GRUPAL

En general, la productividad se refiere a la relación existente entre los recursos con los que se cuenta para realizar una tarea, y el resultado obtenido. Hay quien distingue entre rendimiento, considerado este como lo que hace el grupo en sí, y productividad, en función del máximo aprovechamiento de los recursos (como eficiencia). No obstante, en el presente capítulo utilizaremos ambos términos de forma indistinta. Cuando se trata específicamente de la productividad o el rendimiento grupal, estos estarían determinados por tres factores, de acuerdo con el mismo autor que realizó la taxonomía grupal presentada anteriormente (Steiner, 1972): *las demandas de la tarea, los recursos grupales, y el proceso de interacción* entre ambos.

Respecto a las *demandas de la tarea*, es crucial conocer adecuadamente de qué tipo de tarea se trata, como ya vimos en la clasificación incluida en el apartado anterior. En la medida en que el esfuerzo del grupo esté adecuadamente orientado al tipo de tarea, la productividad grupal será mayor. Los *recursos grupales* también serán diferentes en función del tipo de tarea a desempeñar. Llegamos entonces al *proceso de interacción* entre las demandas de la tarea y los recursos grupales. El mayor ajuste entre los recursos para hacer la tarea y las demandas requeridas sería lo que Steiner denominaba *productividad potencial*.

Sin embargo, en nuestra opinión, esta concepción de la productividad grupal es demasiado general y deja fuera algunos aspectos como, por ejemplo, el contexto en el que se produce la interacción entre individuo, grupo y tarea, o presta poca atención a los recursos individuales de los miembros del grupo. Recientemente, Nijstad (2009) esquematiza una estructura o modelo teórico adaptado del propio autor (Nijstad y Paulus, 2003) muy aclarativo sobre la productividad grupal, el cual presentamos y describimos a continuación.

3.1. Modelo de productividad grupal

El modelo de productividad grupal (Nijstad, 2009; Nijstad y Paulus, 2003) está basado en cinco elementos: (1) los miembros del grupo, (2) las

tareas grupales, (3) los procesos de interacción grupal (el autor se refiere a la interacción intragrupal, es decir, entre los propios miembros del grupo), (4) la producción del grupo, y (5) el contexto grupal. Cuatro de los cinco elementos del modelo (excluyendo las tareas grupales) se representan en la Figura 1, tal como lo hace el autor.

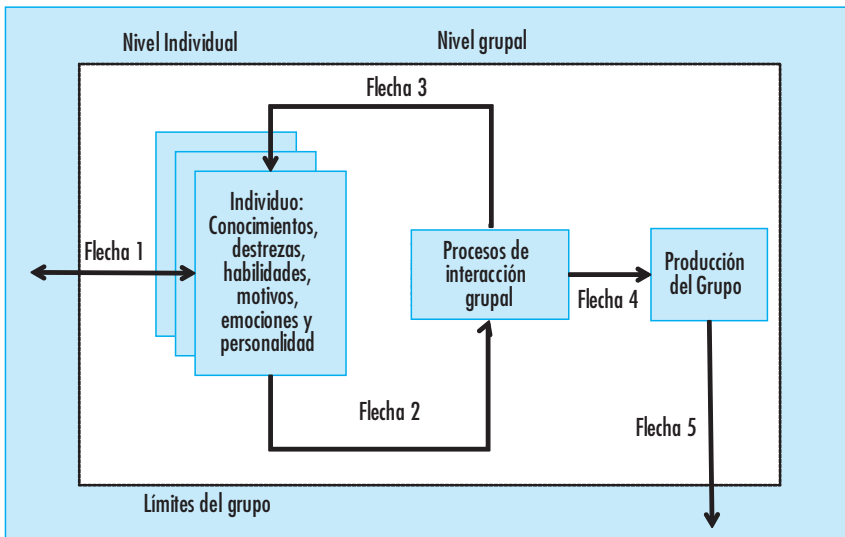


Figura 1. Modelo de productividad grupal
(Nijstad, 2009, p. 47. Adaptado de Nijstad y Paulus, 2003)

La Figura 1 está compuesta por un gran rectángulo exterior (en azul) que constituye el límite del elemento más amplio: el *contexto grupal*. Dentro de este gran rectángulo hay otro más pequeño (en blanco) que simboliza los *límites del grupo*. En concreto, el contexto grupal sería el espacio que se encuentra entre los dos rectángulos (el espacio que aparece en azul en la figura).

En el lado izquierdo de la figura aparecen representados los miembros del grupo (en este caso 3). Cada individuo aporta al grupo sus propios conocimientos, destrezas, habilidades, motivaciones, emociones, y rasgos de personalidad. La flecha 1 indica que cada uno de los individuos del grupo puede influir y a su vez verse influido por el contexto. La flecha 2 se refiere a que cada individuo puede influir en los procesos de interacción grupal,

representados por el rectángulo que se encuentra en el medio de la figura. Esta influencia puede ser de diversos tipos, aportando una idea, evaluando lo que hace el grupo, ayudando a otros miembros del grupo, entorpeciendo el rendimiento, etc. La flecha 3 lo que representa es que la influencia que un individuo ha hecho al grupo (y que venía a través de la flecha 2) repercute a su vez en el resto de los individuos. Por ejemplo, cuando un miembro del grupo se muestra muy motivado y activado para realizar la tarea y comienza a trabajar, esta activación positiva también se transmite al resto de los miembros del grupo. Pero, ¡ojo!, cuando un individuo se comporta de forma apática y desmotivada, también influye, en este caso negativamente, en el resto de sus compañeros. Finalmente, estos procesos de interacción grupal desembocan en lo que sigue a la flecha 4: la producción del grupo, lo cual, a su vez, y representado por la flecha 5, influye en el contexto del grupo.

Pero antes de pasar a tratar con detalle cada uno de los factores, es interesante prestar atención a la flecha 1, la única bidireccional en la figura. Ésta, junto con la flecha 5, indican que el contexto influye sobre el grupo y sus individuos, pero que el propio grupo también produce una influencia sobre el contexto.

Veamos ahora cada uno de los elementos del modelo, excepto el que no aparece en la figura, las tareas grupales, que han sido foco de atención en el epígrafe anterior.

Los miembros del grupo

Son quienes aportan los recursos para realizar las tareas grupales. Como muestra la figura 1, con recursos nos referimos a *conocimientos, destrezas, habilidades, motivaciones, emociones y rasgos de personalidad*. Para una buena productividad grupal, lo más importante no son en sí los recursos individuales de cada uno de los miembros, sino que la combinación de dichos recursos sea la más adecuada posible para llevar a cabo las tareas. Además de recursos, otra característica que los individuos aportan al grupo son sus propias metas. Un posible inconveniente para el rendimiento del grupo es que alguna de las metas de cualquiera de sus integrantes sea incompatible con las del grupo.

Procesos de interacción grupal

Los procesos intragrupales (las relaciones que se producen entre los individuos del grupo, dentro del propio grupo), son los que determinan si los recursos que aportan los sujetos se combinarán de manera adecuada para conseguir las metas del grupo en función del tipo de tarea que este deba desarrollar.

Steiner (1972) distinguía entre *productividad potencial* (lo que el grupo puede llegar a hacer o conseguir) y *productividad real* (lo que el grupo realmente consigue o hace). El autor proponía en concreto que la productividad real es igual a la productividad potencial «menos» los procesos que «se pierden» en el grupo. Por procesos que «se pierden» en el grupo, se entiende que son aquellos que hacen que la productividad real sea inferior a la productividad potencial. Son dos los procesos de este tipo: *la pérdida de motivación*, y *la pérdida de coordinación*. Ambos serán analizados con más detalle, sobre todo el referido a la pérdida de motivación, en el apartado 5 de éste mismo capítulo.

Según la descripción que hemos hecho de productividad potencial y productividad real, ésta última nunca podría ser mayor que la primera. Sin embargo, Steiner reconoce que, además de las pérdidas que se pueden producir en los procesos de interacción grupal (como hemos recogido, pérdidas de motivación y/o coordinación), también puede haber ganancias. Estas ganancias no se refieren a que el grupo llegue a conseguir el rendimiento máximo de acuerdo a su potencial. La ganancia se produciría cuando la combinación de las habilidades de todos los miembros del grupo permite que dicho grupo consiga mayor rendimiento que incluso el mejor miembro del grupo. Sería una *ganancia de coordinación*, en lugar de una pérdida. De la misma forma, también sería posible la *ganancia de motivación*, cuando los miembros del grupo trabajan más duro de lo que lo harían por separado. A modo de ejemplo, Nijstad (2009) manifiesta que en las tareas aditivas implicaría de forma literal que $1 + 1 = 3$. En tareas conjuntivas (cuando el rendimiento está determinado por cómo realiza la tarea el peor miembro del grupo, ya que es imprescindible la aportación de todos), implicaría que el peor miembro del grupo ejecuta la tarea mejor en grupo que cuando lo hace sólo.

La producción del grupo

Más importante que lo que un grupo produce, es si su producción realmente tiene alguna utilidad y si está relacionada con la tarea o tareas que debe cumplir. Deben considerarse dos aspectos para evaluar la producción del grupo (Nijstad, 2009): (1) ¿en qué dimensión hay que evaluar la producción del grupo?; y (2) ¿qué estándar se debe utilizar para evaluar dicha producción? Veamos a continuación en detalle cada uno de estos apartados.

En cuanto a las *dimensiones en las que evaluar la producción* del grupo, siguiendo a Hackman (1987), Nijstad (2009) distingue tres tipos de dimensiones: dimensión de rendimiento, afectiva, y de aprendizaje. Estas dimensiones, a su vez, pueden ser evaluadas a nivel individual o a nivel grupal.

La *dimensión de rendimiento* se refiere a la evaluación en función de si se ha tenido éxito en completar la tarea. Por ejemplo, en el plano individual se puede evaluar el rendimiento de cada uno de los miembros del grupo, o si hay un miembro que tenga más influencia en los demás a la hora de tomar una decisión, que el resto. En el caso del nivel grupal se referiría a evaluar hasta qué punto el grupo ha realizado la tarea de manera adecuada. Por ejemplo, si una decisión que ha tomado el grupo ha sido la apropiada.

La *dimensión afectiva* tiene que ver con las reacciones del individuo hacia otras personas o grupos, o hacia la tarea en sí. Por ejemplo, a nivel individual, si un miembro del grupo está contento de trabajar con el resto de miembros del grupo. En el plano grupal se podría evaluar si el grupo está cohesionado.

Y la *dimensión de aprendizaje* se refiere al potencial para el rendimiento futuro. En ocasiones, realizar ciertas tareas supone un aprendizaje para una futura tarea, más importante. Tanto en el plano individual como grupal, saber cuáles son los conocimientos y habilidades para realizar una tarea con éxito ayuda a entrenar a los individuos y al grupo, para optimizar el rendimiento futuro.

Pero ¿qué estándar se debe utilizar para evaluar la productividad grupal? Una vez conocemos qué debemos evaluar, en cuanto a lo que al rendimiento de grupo se refiere, hemos de saber cómo debemos evaluarlo. Para

considerar si el rendimiento es pobre, adecuado, bueno, o incluso excelente, son necesarios unos estándares de comparación. Se pueden tener en cuenta tres tipos de estándares (Nijstad, 2009):

- a) *Estándares absolutos o normativos.* En ocasiones hay una forma objetiva de evaluar el rendimiento. Por ejemplo, si un grupo de trabajo de una empresa de montaje ha conseguido ensamblar 1.000 piezas diarias. En este caso está claro al final de la jornada si el grupo habrá realizado el rendimiento esperado o no.
- b) *Estándares relativos.* A veces esto resulta imposible, o al menos en cierto tipo de tareas. Por tal motivo, la forma de evaluar la productividad grupal es compararla con la de otro grupo similar que esté realizando la misma tarea. Por ejemplo, si comprobamos que en otra empresa igual, el mismo número de empleados ha conseguido ensamblar 1.200 piezas diarias, el rendimiento del primer grupo no será el óptimo en este caso.
- c) *Comparar el rendimiento grupal con el individual.* En este caso se trata de ver si los individuos del grupo trabajan mejor solos o cuando están en grupo. En el ejemplo anterior, es posible que uno de los miembros de la cadena de ensamblaje trabaje mejor sólo porque le molesta el ruido que hacen los demás. Quizá aislar a esta persona del ruido haga que trabaje más deprisa y que el rendimiento final del grupo se incremente.

El contexto grupal

Se refiere al medio ambiente físico y social en el que el grupo desempeña sus tareas. Según el modelo que hemos seguido en este capítulo (Nijstad, 2009, ver Figura 1), el contexto puede influir sobre los otros cuatro elementos que componen el modelo.

En primer lugar, el contexto ejerce una influencia sobre los miembros del grupo. Por ejemplo, puede llegar a determinar qué miembros compondrán un grupo. En ocasiones, algunas personas pueden entrar en un grupo no porque sea el que les apetece, sino porque es la única opción. Otros pueden dejar un grupo en el que estaban porque encuentran otro que les resulta más atractivo, etc.

La tarea del grupo también se puede ver afectada por el contexto. Por ejemplo, a veces las circunstancias hacen que la tarea que tenía que realizar un grupo tenga que ser modificada.

En cuanto a los procesos de interacción grupal, es obvio que la mayoría de las cosas que suceden en el entorno del grupo están fuera del control de sus individuos y afectan directamente a su productividad. Por ejemplo, en ocasiones las presiones del tiempo o la ausencia de algún recurso cuando no estaba previsto hacen que los grupos empeoren la calidad de las tareas que tiene que realizar.

Y en cuanto a la influencia del contexto sobre la productividad grupal, el ejemplo más claro es la evaluación que otros grupos hacen de nuestro rendimiento. Tanto en este capítulo como en cualquier manual de grupos o de psicología social general pueden encontrarse ejemplos de lo importante que es la percepción de ser evaluados por los demás en nuestro propio comportamiento.

Pero una vez hemos visto qué es el desempeño del grupo, cuáles son los diferentes tipos de tareas a las que un grupo se puede enfrentar, y los factores relacionados con la productividad grupal, aún no hemos respondido a algunas de las preguntas planteadas al principio del capítulo.

No es que hayamos tratado de esquivar la cuestión, sino que resultaba necesario haber seguido el camino que nos ha llevado hasta aquí para poder plantear la posible, o posibles respuestas a nuestros interrogantes. Ahora el lector tiene más información que será útil para afrontar nuestro siguiente desafío y responder a si trabajamos mejor cuando estamos en grupo que cuando estamos solos; y si influye en nuestra productividad de manera diferente el hecho de que otras personas estén trabajando con nosotros (coacción) o que simplemente estén ahí (público). El siguiente epígrafe nos ayudará a responder a estas preguntas, pero también nos mostrará que la cuestión es más compleja de lo que parece en un principio.

4. EFECTOS DEL PÚBLICO Y DE LA COACCIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD

Imagínese que sale habitualmente a correr al parque, pero que un día decide inscribirse en una carrera popular, o que le gusta leer cuentos a sus

hijos, y un día se dispone a hacerlo en una biblioteca delante de un grupo de niños. ¿Qué pasará con su rendimiento? ¿Mejorará o empeorará? Posiblemente suceda lo primero en el ejemplo del deporte, pero ocurra lo segundo en el de la narración. En ambos casos, podría considerarse que su tarea la estaría realizando ante un público.

Antes de dar una explicación a *por qué* sucede esto, aunque en realidad, como veremos más adelante, hay varias explicaciones, resulta casi tanto o más importante, responder a *qué* sucede. Es decir, ¿hará mejor la tarea cuando esté sólo o cuándo esté en grupo? La pregunta sobre si la productividad será mejor o peor en el caso de hacer una misma tarea en grupo que cuando se realiza en solitario, ya fue algo que se planteó hace más de 100 años.

En 1898 Norman Triplett, un psicólogo de la Universidad de Indiana, llevó a cabo lo que muchos autores consideran el primer experimento de Psicología Social. Triplett investigó cómo la actividad de un individuo se ve influida por la presencia de otras personas que realizan una tarea similar. Interesado por el hecho de que los ciclistas alcanzaban una velocidad mayor en carreras contra-reloj cuando corrían en equipo que cuando lo hacían solos, planteó la predicción de que el hecho de percibir que se está compitiendo de alguna manera con otras personas mejoraba el rendimiento en tareas motoras. Para comprobar su hipótesis, diseñó un experimento de laboratorio en el que un grupo de 40 niños debían enrollar un carrete de hilo de pescar. Parte de los niños realizaban la tarea solos («condición de control») y la otra parte competía con sus compañeros («condición experimental»). Los niños tardaban menos en realizar la tarea cuando competían con sus compañeros que cuando lo hacían en solitario. Posteriormente, Floyd Allport (1924) en su libro de texto sobre psicología social denominaría *Facilitación social* a «un aumento en la respuesta simplemente por ver u oír a otros haciendo el mismo movimiento» (p. 262).

A pesar de que los primeros estudios se centraban en el efecto de la presencia de otras personas en la productividad cuando estas otras personas también estaban realizando la acción (lo que se denomina *paradigma de la coacción*), estudios posteriores incluyeron meros observadores (lo que se denomina *paradigma del público*). Por tal motivo, la concepción actual de la facilitación social incluye ambos paradigmas. En concreto, se

dice que ocurre facilitación social cuando hay un aumento del rendimiento ante la presencia de otras personas, independientemente de que se produzca en situación de co-acción o de mero público. Actualmente no se considera necesario que exista competición o cualquier otra forma de interacción entre el actor y el observador para que se produzca facilitación social.

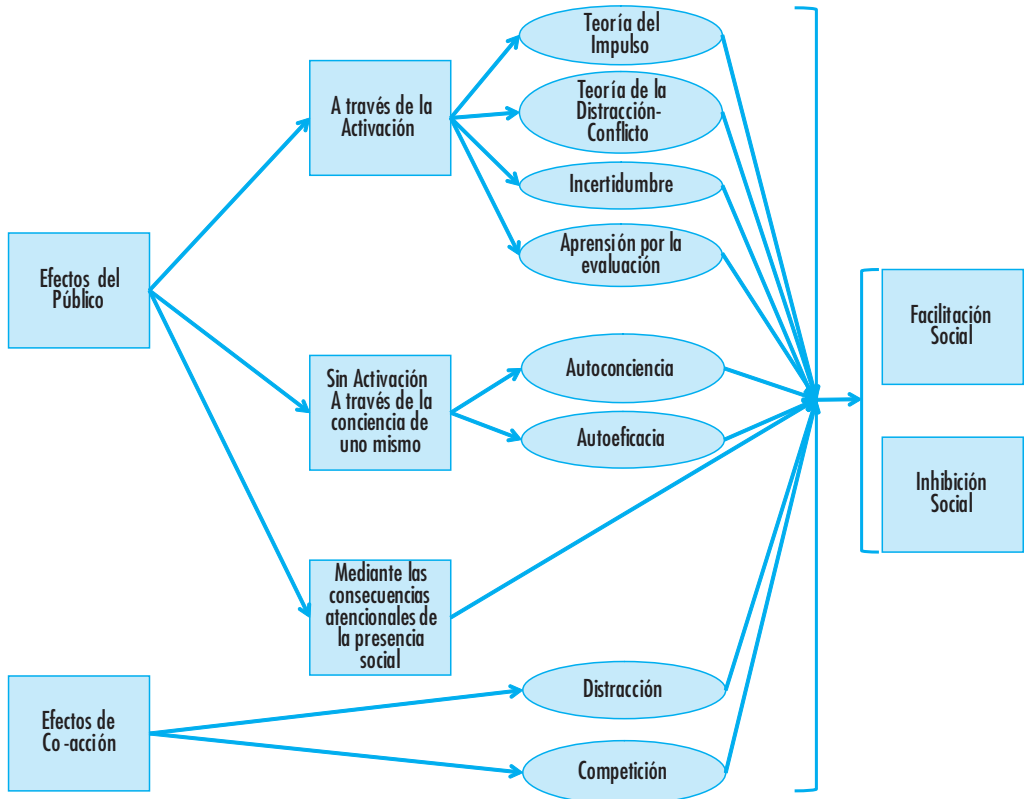


Figura 2. Procesos explicativos de los efectos del público en la productividad grupal

Aunque, ¿no decíamos que la presencia de otras personas también puede empeorar el rendimiento? Efectivamente, puede producir un proceso de reducción de la productividad o incluso de inhibición del comportamiento. Normalmente, la *inhibición social* se produce cuando las tareas que hay que realizar son complejas, incluyen situaciones nuevas, requieren no realizar la respuesta que sería la dominante en su caso, y/o en tareas en las que

hay que detectar y corregir errores. Por otro lado, la *facilitación social* se produce en las condiciones opuestas: tareas sencillas, que incluyen situaciones conocidas, etc.

¿Pero, por qué la presencia de otras personas produce un efecto en el rendimiento? Hasta la fecha se han propuesto varios mecanismos. Algunos de ellos son útiles para explicar los efectos del simple público, otros sirven para razonar las consecuencias del público, pero también para situaciones de co-acción, y algún proceso específico para inferir únicamente los efectos de la co-acción. A continuación iremos describiendo cada uno de ellos y nos serviremos de la Figura 2 para que el lector pueda tener una percepción global, clara y sistemática de qué procesos son aquellos de los que vamos a hablar, y en qué caso o casos se han considerado.

4.1. Procesos explicativos de los efectos del público en la productividad grupal

Tres son los principales procesos mediadores por los cuáles diferentes teorías han tratado de explicar el efecto que la presencia de otras personas tiene en la productividad grupal, y si ésta mejora (facilitación) o empeora (inhibición): a través de la activación (teoría del impulso, teoría de la distracción-conflicto, teoría de la incertidumbre y aprensión por la evaluación), sin activación y a través de la conciencia de uno mismo (autoeficacia y autoconciencia), y mediante las consecuencias atencionales de la presencia social. Veamos a continuación con más detalle cada uno de ellos.

Teoría del impulso o de la motivación

En 1965, Zajonc planteó una hipótesis para tratar de explicar qué determina que la presencia de otras personas en una situación facilite el desempeño individual, y qué es lo que hace que empeore. Se trata del trabajo que apareció publicado en la prestigiosa revista *Science*. El autor se centraba principalmente en los escenarios donde los demás están en una situación en forma de público pasivo. Es decir, se les puede considerar como simple público. En dicho trabajo el autor demostraba que la presencia de otros lleva en ciertas ocasiones a mejorar el rendimiento (facilitación social), mientras

que en otras lo empeora (inhibición social). Pero si los efectos de la presencia de otros en el rendimiento individual son inconsistentes, es decir, pueden producir una mejora, pero también un empeoramiento de la productividad, ¿qué hace que se produzca la facilitación y qué lleva a la inhibición?

Según Zajonc (1965), la facilitación y la inhibición social resultan de la activación emocional que sufren las personas cuando están en presencia de otros. De acuerdo con el autor, la presencia de otras personas mejoraría el rendimiento cuando se trata de tareas sencillas. Sin embargo, cuando este proceso ocurre ante tareas complejas o novedosas, esta misma activación emocional en lugar de tener un efecto positivo en la productividad, como veíamos anteriormente, puede provocar un perjuicio. Este razonamiento llevó al autor a la hipótesis que se denominó *teoría del impulso* o de la motivación (Zajonc, 1965). De acuerdo con esta hipótesis, las personas nos mostramos alerta ante la presencia de otros de manera instintiva. Este estado de alerta funciona como un impulso para lo que sería nuestra respuesta dominante en una situación determinada. Una respuesta dominante es aquella que se producirá con mayor probabilidad en una situación específica (porque es un hábito, porque está fácilmente aprendida, etc.). La presencia de otros mejorará el rendimiento cuando la respuesta dominante es la adecuada (habitualmente en tareas sencillas o conocidas), mientras que llevará a inhibición cuando la respuesta dominante es inadecuada (normalmente en tareas complejas o nuevas) (ver Figura 3).

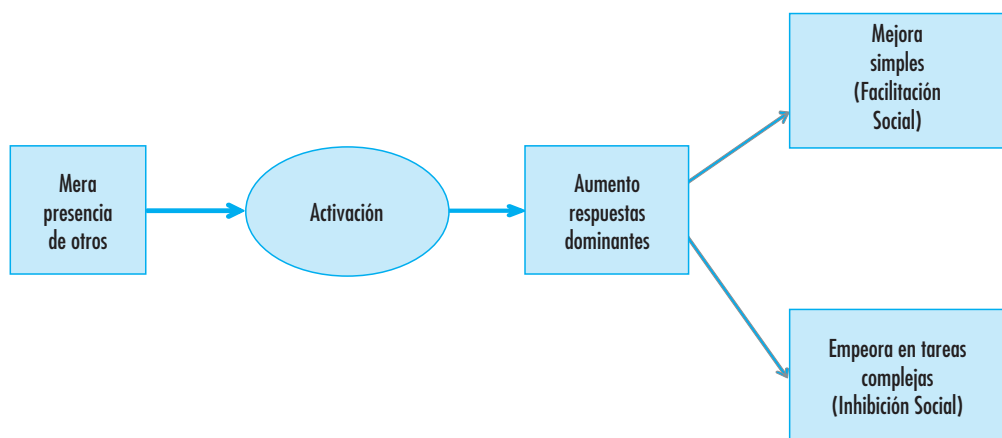


Figura 3. Teoría del impulso de Zajonc (1965)

Si volvemos a nuestros ejemplos, correr una carrera popular nos resultaría una tarea sencilla, luego la presencia de otros mejoraría nuestro rendimiento. Sin embargo, leer un cuento ante un público supone una tarea compleja en comparación a hacerlo en solitario, ya que hay varios estímulos nuevos como preocuparnos de que nos atiendan, que entiendan lo que estamos diciendo, depende de nuestras habilidades para hablar en público, etc., y por tanto la presencia de otros, en esta ocasión, empeoraría nuestra productividad. En este caso podría llegarse incluso a un proceso de inhibición, que nos quedásemos bloqueados, y no pudiéramos siquiera llegar a realizar la tarea.

En resumen, la aportación de Zajonc al proceso de facilitación social es doble: (1) introdujo la dificultad de la tarea como un moderador del efecto que la presencia de otras personas tiene en el rendimiento individual; y (2) propuso que el efecto se producía por un aumento automático de la activación.

Sin embargo, la teoría de Zajonc presenta dos problemas: En primer lugar, investigaciones posteriores demostraron que la mera presencia de otros no produce necesariamente activación (Bond y Titus, 1983). Parece ser que sí se produce activación cuando el individuo afronta tareas difíciles, pero no cuando son fáciles. En segundo lugar, se ha criticado el término «activación» por considerarlo demasiado general e inespecífico (Blascovich, Mendes, Hunter y Salomon, 1999). Blascovich y cols. (1999) plantean que en lugar de una activación general, lo que hay es dos tipos de respuesta fisiológica, denominadas patrón de *desafío* y patrón de *amenaza*. El *patrón de desafío* se produciría cuando la persona percibe que tiene los recursos suficientes para realizar la tarea con éxito. En este caso aumenta el ritmo cardíaco, pero se mantiene la presión sanguínea. Al contrario, el *patrón de amenaza* se produciría cuando el individuo considera que no dispone de los recursos para afrontar la tarea de manera satisfactoria. Ante esta activación aumenta el ritmo cardíaco pero también la presión sanguínea. Blascovich y cols. (1999) muestran que el patrón de desafío es el que se daría ante tareas que el sujeto conoce bien, mientras que el patrón de amenaza se produciría en tareas complejas o en las que no son tan familiares para el individuo.

No obstante, se han dado otras explicaciones alternativas a por qué se produce facilitación o inhibición social cuando se realiza una tarea en es-

tas circunstancias, como por ejemplo, la teoría de la distracción-conflicto, que presentamos a continuación.

Teoría de la Distracción-Conflicto

Esta teoría (Sanders y Baron, 1975; Sanders, Baron y Mooore, 1978) ha propuesto que la presencia de otras personas produce activación y nos distrae, creando un conflicto atencional. Es decir, la activación es un proceso intermedio. Ante el hecho de atender a la tarea o a los demás, se produce un conflicto ante el que la persona debe decidir. Lo que suele suceder es que el rendimiento mejora en tareas fáciles pero empeora cuando son complejas.

Diversos experimentos siguiendo esta línea de razonamiento han demostrado que diferentes formas de distracción (como por ejemplo ruido, movimiento, luces parpadeando), pueden producir efectos de facilitación social, al igual que sucede con la presencia de otras personas.

La principal diferencia entre la teoría de distracción-conflicto y la teoría de la activación de Zajonc es que de acuerdo con la primera, la presencia de otras personas sólo produce efectos cuando provoca distracción y lleva a un conflicto atencional. No obstante ambas teorías comparten que el conflicto atencional produce altos niveles de activación, lo cual aumenta la respuesta dominante. En el cuadro 1 recogemos un experimento que ilustra la teoría de la distracción-conflicto.

Explicación basada en la incertidumbre

Algunos autores afirman que el efecto de la facilitación social se produce por el sentimiento de incertidumbre que las personas experimentan en una situación en la que existen otros individuos presentes (Guerin e Innes, 1982; Zajonc, 1980). Según este principio, las personas estamos predisuestas a reaccionar y a controlar los cambios que se producen por la presencia de los demás. El exponerse a situaciones sociales cambiantes es más eficaz si se mantiene un alto nivel de alerta para reaccionar rápidamente. Según esta explicación, la facilitación social se produciría en mayor medida cuando las personas nos sentimos amenazadas o no nos creemos capaces de controlar a los demás, o las otras personas no nos resultan familiares. Es decir, en situaciones de alta incertidumbre.

Cuadro 1. La presencia de otros produce distracción-conflicto

Baron, Moore y Sanders (1978) realizaron un experimento en el que los participantes tenían que hacer una tarea de asociación de palabras.

En una primera fase, de aprendizaje, se les presentaban parejas de palabras que tendrían que recordar después. La tarea podía ser fácil, enseñando palabras relacionadas (por ejemplo, estéril-inútil) o compleja, mostrando palabras no relacionadas (por ejemplo, desértico-destacado).

En la segunda fase, se les presentaba una de las palabras y tenían que recordar la otra. La tarea de recuerdo tenían que hacerla en solitario, o enfrente de un público.

Resumiendo, el diseño del estudio era experimental 2 (dificultad de la tarea: fácil versus difícil) x 2 (recuerdo en solitario versus recuerdo frente a un público).

Tras la segunda fase, a los participantes se les preguntaba hasta qué punto habían puesto su atención en la tarea y hasta qué punto habían puesto su atención en otras cosas.

Confirmando el efecto de facilitación social, cuando la tarea fácil se hizo frente a un público se cometieron menos errores, pero los errores fueron mayores en la tarea difícil. Pero lo importante de este estudio es que demostró que cuando el recuerdo se hacía frente al público, los participantes reconocían que habían prestado menos atención a la tarea y más atención a otras cosas, justificando así por qué habían sido menos precisos a la hora de recordar palabras.

Aprensión por la evaluación

Algunos autores cuestionaron que la mera presencia de otras personas produjera ese impulso o motivación que llevase a facilitar o inhibir una tarea. Además, investigaciones posteriores han demostrado que el efecto que la presencia de otras personas tiene en nuestro rendimiento no depende sólo de la facilidad o dificultad de la tarea a realizar, o de la incertidumbre ante dicha tarea, sino de otros factores como, por ejemplo, la percepción que tenemos sobre cómo nos evalúan los demás. Sería posible que la

presencia de otras personas produjera un estado de activación porque a su vez estaría provocando una aprensión por la evaluación.

Desde el modelo de la aprensión de la evaluación (Cottrell, 1972; Cottrell, Wack, Sekerak y Rittle, 1968), se realizaron estudios que indicaban que la facilitación social se producía cuando los individuos percibían que las personas que le observaban realizando una tarea estaban atentas a su ejecución, pero el efecto no aparecía cuando estas personas no prestaban atención a dicha tarea. Es decir, la activación para realizar o incrementar el rendimiento en la tarea se produce cuando las personas son más conscientes de que pueden ser evaluados por los demás, lo que les lleva a preocuparse por ese hecho y dirigir su aumento de activación a la tarea en sí. Algunos autores en los años 70 sugirieron que el efecto sólo se producía cuando las personas esperaban recibir un feedback negativo, pero investigaciones posteriores demostraron que la facilitación social también se produce cuando las personas esperan recibir un feedback positivo (Blascovich y cols., 1999).

Las teorías anteriores, de una u otra forma, justifican la facilitación o la inhibición social a través de la activación. Cómo se produce la activación (si es innato a la presencia de otros según la teoría del impulso, o si es aprendida, bien sea debido a la aprensión por la evaluación o producida por un conflicto atencional), es lo que varía según cada teoría. Un problema importante es cómo medir dicha activación, dado que las teorías expuestas se basan en el impulso como algo psicológico y no simplemente fisiológico (que sí se puede medir). Hay, no obstante, otras explicaciones de la facilitación social que no justifican los efectos de la presencia de otras personas en el rendimiento a través de la activación y que pasamos a revisar a continuación.

Autoconciencia o conciencia sobre uno mismo

También se ha planteado que cuando estamos ante la presencia de otras personas, nos miramos y evaluamos a nosotros mismos desde la perspectiva de los demás (Carver y Sheier, 1981a, 1981b; Wicklund y Duval, 1971). De esta manera se hace saliente la diferencia entre cómo realizamos una tarea (o «yo» real) y cómo nos gustaría realizarla (o «yo» ideal). Cuanta

mayor discrepancia existe entre cómo hacemos algo y cómo nos gustaría realizarlo, aumenta nuestra motivación para mejorar nuestro desempeño. Si la tarea es simple, esta energía adicional mejora nuestro rendimiento, pero cuando es compleja, el esfuerzo excesivo necesario para realizar la tarea con éxito hace que nuestro rendimiento empeore.

Teoría de la autoeficacia

La teoría de la autoeficacia distingue entre las *expectativas de eficacia*, que se refiere a las creencias del individuo de que es capaz de realizar un determinado comportamiento, y *expectativas de resultado*, que son las creencias de que su comportamiento tendrá un resultado que será, con seguridad, positivo o negativo. Es decir, de acuerdo con esta teoría, lo importante no es la presencia de los demás, o incluso creer que otros (o nosotros mismos como pasa en la explicación referente a la autoconciencia) nos van a evaluar, sino la *valencia* positiva o negativa esperada de dicha evaluación. Y esto es lo que llevará a la facilitación o a la inhibición social. En el cuadro 2 se muestra un experimento que ilustra esta explicación.

Cuadro 2. La valencia de la evaluación de los demás produce facilitación o inhibición social

En un estudio de Sanna y Shotland, (1990), a los participantes se les presentaba una lista de 20 palabras, y posteriormente tendrían que recordar el mayor número posible de ellas.

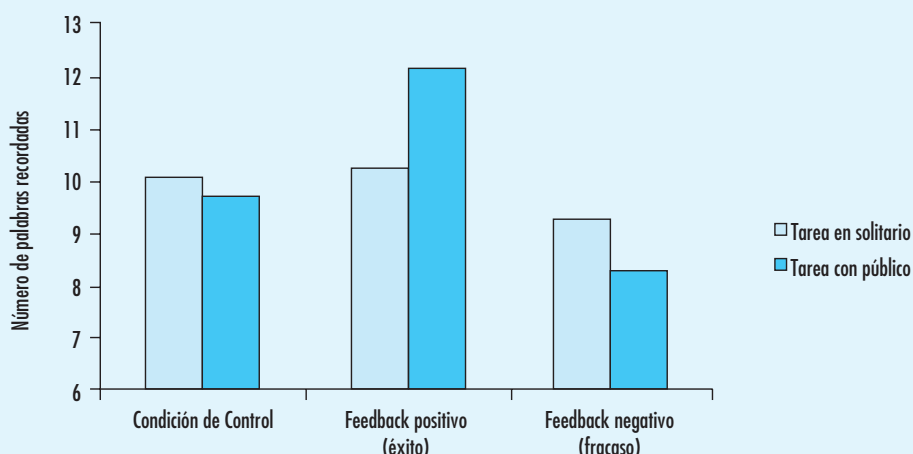
En primer lugar se realizaba una fase de entrenamiento. A un grupo de participantes se le daba un falso feedback de fracaso en la tarea (se les decía que recordaban menos palabras que la media del grupo), para otros el falso feedback era de éxito en la tarea (se les informaba de que recordaban más palabras que la media del grupo), y a un tercer grupo no se le daba información (grupo control).

Posteriormente, se les pedía que realizaran dos nuevas tareas: que respondieran a sus expectativas de eficacia y a sus expectativas de resultado, y posteriormente, a una nueva tarea de recuerdo. Durante la tarea de recuerdo, algunos participantes eran observados por un evaluador, mientras que otros realizaron la tarea en solitario. Resumiendo, el diseño del estudio era experimental 3

(*feedback* en la tarea previa: negativo versus positivo versus control) x 2 (recuerdo en solitario versus recuerdo frente a un público).

Los participantes que recibieron previamente el *feedback* de fracaso en la tarea tenían bajas expectativas de eficacia y negativas expectativas de resultado, mientras que los que recibieron el *feedback* de éxito en la tarea mostraron altas expectativas de eficacia y positivas expectativas de resultados, siempre en comparación con la condición de control.

En cuanto al resultado en la nueva tarea de recuerdo, las expectativas no afectaron a los que la realizaron en solitario. Sin embargo, como se muestra en la figura, cuando se realizaba la tarea frente a un público, la expectativa de éxito produjo una mejora del rendimiento, mientras que la expectativa de fracaso redujo el rendimiento.



Finalmente, hay otra explicación que no justifica el efecto de la presencia de otras personas en la productividad ni a través de la activación, ni debido a la conciencia de uno mismo. Esta se basa en las consecuencias atencionales de la presencia social (Baron, 1982; Easterbrook, 1959).

Consecuencias atencionales de la presencia social

Las personas tenemos una capacidad limitada sobre la cantidad de estímulos a los que podemos atender a la vez. Si además, esto se hace en presencia de otras personas, esta capacidad puede verse afectada. Cuando hay una

sobrecarga de estímulos, estrechamos nuestra atención y nos concentramos sólo en unos pocos. Cuando una tarea es difícil, esto conlleva que tengamos que atender a muchas cosas a la vez, y al habernos concentrado en sólo unos pocos estímulos, nuestro rendimiento empeora. Sin embargo, cuando la tarea es fácil, al habernos centrado en poca información, que es precisamente lo que requieren este tipo de tareas, nuestro rendimiento mejora.

Una vez expuestos los diferentes procesos explicativos de los efectos del público en la productividad grupal, algunas de las conclusiones a las que podríamos llegar hasta aquí son las siguientes:

- 1) La presencia de otras personas como meros observadores, afecta nuestro rendimiento individual, bien mejorándolo (facilitación social) o empeorándolo (inhibición social).
- 2) No obstante, no es la mera presencia de otras personas lo que influye sobre nuestro rendimiento [una revisión realizada por Bond y Titus (1983) de 241 experimentos mostró que sólo explicaba entre un 0,3% y un 3% de la conducta], sino que:
- 3) Son otros factores producidos por dicha presencia (los factores mediadores que hemos recogido aquí) los que hacen que esta produzca facilitación o inhibición.

Pero ¿qué sucede cuándo las otras personas presentes en la situación también están realizando la tarea? Vamos a ver ahora los conocidos como efectos de co-acción.

4.2. Procesos explicativos de los efectos de la coacción en la productividad grupal

En este caso, además de audiencia, las otras personas presentes en la situación grupal son a la vez participantes en la acción. Es lo que se denomina como el *paradigma* o los efectos *de la co-acción*. Lo que ocurre en estas circunstancias es que las personas tienen información de cómo otros están realizando una tarea (que puede ser la misma que está realizando el participante u otra diferente), por lo cual compararán su rendimiento con el de los demás. Esta comparación social puede producirse por dos razones: *distracción*, o *competición*.

Distracción

El hecho de que las personas se interesen por cómo los demás realizan una tarea puede resultar fuente de *distracción* y afectar así a su productividad. Como vimos anteriormente, según la teoría de la distracción-conflicto, esto podría llevar a facilitación o a inhibición social. Realmente lo que se ha hecho en esta línea de investigación es aplicar la teoría de la distracción-conflicto a situaciones de coacción. Para ilustrar un ejemplo de este proceso, resumiremos un trabajo de Sanders y cols., (1978). La tarea que tenían que realizar los participantes consistía en copiar números. Lo que querían averiguar los autores era la diferencia en el número de dígitos copiados en función de dos variables que manipulaban: que la tarea fuera fácil o difícil, y que el participante realizase la tarea sólo, que hubiera otra persona con él realizando la misma tarea, o que hubiera otra persona pero realizando una tarea diferente. Según este diseño, la comparación social sólo es relevante cuando hay otra persona realizando la misma tarea que el participante. Los resultados fueron los siguientes: (1) en la tarea sencilla, los participantes tuvieron tiempo de copiar más números cuando estaban acompañados por alguien que realizaba la misma tarea. Además, en las dos condiciones en las que estaban acompañados de alguien, escribieron más números que cuando estaban solos; pero (2) en la tarea compleja, se produjeron más errores cuando el acompañante realizaba la misma tarea que cuando hacía otra diferente y, lo importante además fue que (3) independientemente de la dificultad de la tarea, los participantes reconocieron estar más distraídos (por ejemplo, no recordaban todos los detalles de lo que tenían que hacer), cuando la otra persona realizaba la misma tarea.

Competición social

En cuanto a la *competición social*, las personas estamos especialmente motivadas para comparar nuestro rendimiento con aquellos que son similares a nosotros, o un poco mejores (Festinger, 1954). Luego la coacción estimula la competición y ayuda a obtener un mejor rendimiento especialmente cuando las personas con las que trabajamos son un poco mejor que nosotros. El efecto (la mejora del rendimiento) se consigue principalmente

cuando la tarea no es demasiado compleja y depende principalmente del esfuerzo. Sin embargo, nuestra motivación para la competición social es mucho menor con aquellos que realizan la tarea peor que nosotros o, por el contrario, que lo hacen mucho mejor.

5. EL ESFUERZO INDIVIDUAL EN LAS TAREAS COLECTIVAS

Hasta aquí alguien podría argumentar que hemos recogido los efectos de trabajar en grupo en la *productividad individual*, y que por lo tanto, los procesos mediadores que llevarían a la facilitación o la inhibición también se referirían a dicha productividad. Esto no sería del todo cierto ya que en muchas ocasiones, en el trabajo en grupo, las personas están realizando básicamente un trabajo individual (por ejemplo, en una cadena de montaje), que puede verse influido además porque haya otras personas trabajando con él/ella, o porque sean un simple público. Sin embargo, ciertamente existen situaciones en las cuáles, específicamente, las personas realizan esfuerzos individuales para participar en tareas colectivas. Para esta cuestión, es importante comparar lo que las personas pueden llegar a hacer cuando están en un grupo, con lo que realmente hacen. En general, la productividad real de un grupo nunca es igual a la productividad potencial. Dicha productividad es inferior porque hay dos procesos que llevan a esta desigualdad y que pueden reducir la productividad del grupo. Dichos procesos son la *pérdida de motivación* y/o la *pérdida de coordinación*.

5.1. Efectos de la coordinación y la motivación en la productividad grupal

¿Emplean las personas mayor o menor esfuerzo en las tareas colectivas que en las tareas individuales? No fue un psicólogo, sino un profesor francés de ingeniería agrícola, quién realizando una serie de experimentos para averiguar la eficacia en las tareas agrícolas en función del número de personas (animales o máquinas) dio la primera respuesta a esta pregunta. Ringelmann (1913) llevó a cabo un estudio donde un hombre sólo, o bien en grupo de 2, 3, u 8 miembros, debían tirar horizontalmente de una soga fijada a un instrumento que medía la fuerza ejercida. Sorprendentemente,

encontró que cuanto mayor era el número de personas en el grupo, menor era la fuerza ejercida por cada una de ellas. A esto se le pasó a denominar como *efecto Ringelmann*, y los resultados aparecen incluidos en la Figura 4.

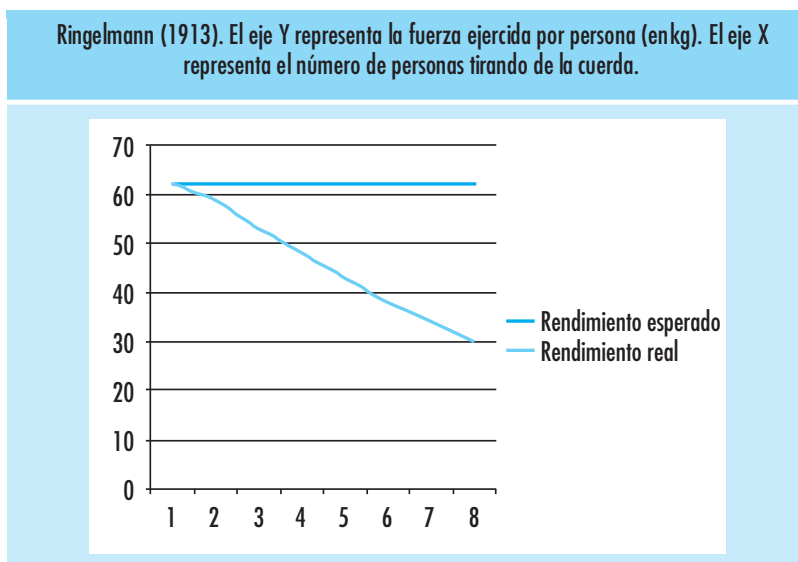


Figura 4. El efecto Ringelmann

Latané, Williams y Harkins (1979) replicaron el estudio de Ringelmann mostrando que las personas no aplaudían tan fuerte cuando lo hacían en grupo que cuando lo hacían solos.

Pero ¿por qué se produce esta reducción en el esfuerzo individual al realizar la tarea colectiva? Existen al menos dos explicaciones. La primera es por la *pérdida de coordinación*. Si seguimos el estudio de Ringelmann, y para todos aquellos que alguna vez hayan jugado a la sogatira (en lugar de fijar la cuerda a un dinamómetro, hay el mismo número de personas al otro lado de la cuerda tirando de esta), es lógico pensar que el amontonamiento de las personas haga que no se consiga el máximo rendimiento. La pérdida de coordinación se produce cuando los miembros del grupo no combinan sus contribuciones potenciales de una manera óptima para conseguir el mejor rendimiento en una tarea grupal. Si vamos a la figura donde se representa el modelo de Nijstad, la pérdida de coordinación afectaría

al paso que va de los procesos de interacción grupal a los productos del grupo (Flecha 4).

La segunda explicación se refiere a la posible *pérdida de motivación* (mientras que en el ejemplo de la sogatira se está compitiendo contra otro equipo, en el caso del estudio de Ringelmann la competición no es saliente). Según esto, es posible que los individuos del estudio de Ringelmann no tirasen de la cuerda con todas sus fuerzas. La pérdida de motivación se produce cuando uno o varios miembros del grupo emplean menos esfuerzo del que les sería posible para conseguir un rendimiento óptimo. Si vamos a la figura donde se representa el modelo de Nijstad, la pérdida de motivación influye directamente en el paso de las características del individuo a los procesos de interacción (Flecha 2).

Ahora bien, cuando hemos afirmado que el rendimiento individual en tareas colectivas puede ser inferior que cuando se hace en solitario por *pérdida de motivación y/o pérdida de coordinación*, queremos destacar ese «y», dado que ambas pérdidas se pueden producir a la vez. Hogg y Vaughan (2008) resumen una investigación que ejemplifica muy claramente este caso. Se trata del trabajo de Ingham, Levinger, Graves y Peckham (1974), quienes replicaron el estudio de Ringelmann, pero planteando dos condiciones experimentales. En una de las condiciones replicaron el estudio de Ringelmann y lo que hacían simplemente era medir el rendimiento según se iban añadiendo personas que tiraban de la cuerda. Sin embargo, en la otra condición, las personas que se iban añadiendo al primer sujeto y que se colocaban detrás de este, eran realmente cómplices del experimentador que hacían ruidos y movimientos como si se estuvieran esforzando, pero realmente no tiraban de la cuerda. En la figura 5 se recoge el resultado del estudio. La línea “Azul claro” indica que en la segunda condición experimental el desempeño individual era cada vez menor. Sin embargo, en este caso no había coordinación ninguna, por lo que la reducción del rendimiento sólo se puede atribuir a la pérdida de la motivación. Este estudio apoya que en el caso de los grupos reales, como sucedía en el estudio de Ringelmann, la reducción del rendimiento según aumenta el número de sujetos implicados en la tarea se debería a un efecto de pérdida de coordinación y de motivación a la vez.

Ingham, Levinger, Graves y Peckham (1974). El eje Y representa la reducción porcentual en la tracción individual. El eje X representa el número de personas tirando de la cuerda.

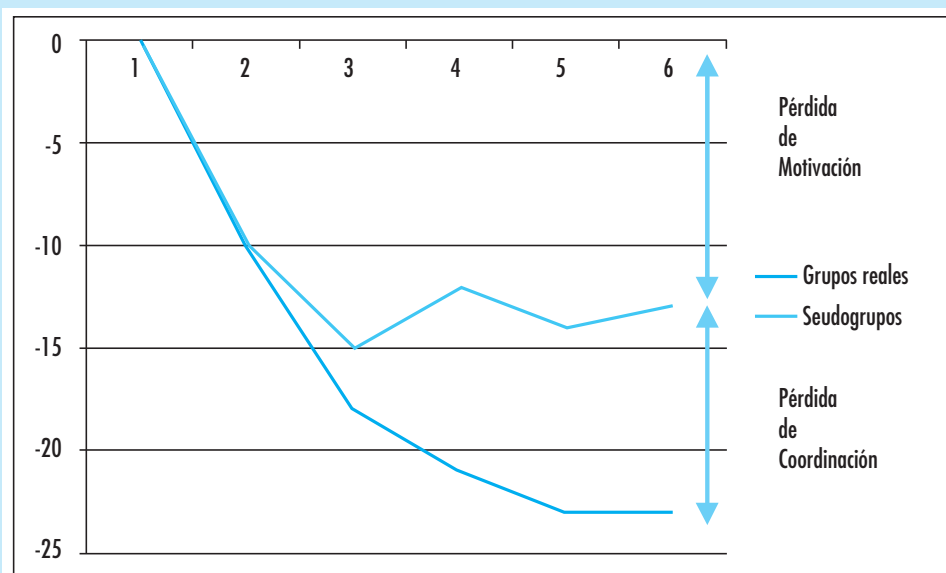


Figura 5. Resultados de la reducción de la productividad grupal como consecuencia de la pérdida de coordinación y la pérdida de motivación

Pero, ¿qué es lo que lleva a este tipo de pérdidas de motivación y coordinación?

Uno de los factores que puede reducir la motivación y que ha sido probablemente el más investigado es la holgazanería o haraganeo social (*social loafing*). Consiste en la reducción de las contribuciones individuales (trabajar «menos duro») cuando las personas trabajan en un grupo (y creen que los demás también están trabajando) respecto a cuando trabajan solos (Latané et al., 1979). Un aspecto importante a tener en cuenta es que la holgazanería o haraganeo social se produce porque el rendimiento individual no puede ser evaluado (en la tarea en la que varios miembros tiran de una cuerda, es muy difícil medir exactamente el esfuerzo individual que está realizando cada sujeto).

En definitiva, consiste en una «reducción del esfuerzo individual cuando se trabaja en una tarea colectiva (en la que la producción de uno se

acumula con la de otros miembros del grupo) en comparación a cuando se trabaja solo...» (Williams, Karau y Bourgeois, 1993, p. 131). Lo que los diferentes trabajos han mostrado es que cuando al grupo se han añadido 3 ó 4 personas, ya no se produce más reducción del esfuerzo individual y se mantiene constante aunque se sumen muchos otros a la tarea. El efecto de la reducción del esfuerzo individual cuando se trabaja en una tarea colectiva es muy consistente y se ha encontrado en todo tipo de tareas (físicas, cognitivas, evaluativas y perceptivas), y en diferentes culturas. En un metanálisis de 68 estudios se ha encontrado que se produce en el 80% de los casos en los que se compara el rendimiento individual en una tarea con el realizado en la misma tarea pero realizada en grupo (Karau y Williams, 1993).

Está claro pues que el fenómeno (1) existe, y (2) es en gran medida generalizable. Entonces cobra especial relevancia averiguar por qué se produce. Geen (1991) sugirió tres posibles razones:

- 1) *Equidad en la producción.* Es posible que las personas reduzcan su rendimiento (es decir, holgazaneen) cuando están en un grupo porque piensan que todos los demás miembros del grupo también lo harán. Para no «parecer tontos» trabajando más que otros, reducen su esfuerzo para hacerlo similar a lo que esperan que harán los demás.
- 2) *Aprensión por la evaluación.* Cuando hay varias personas trabajando en una misma tarea, esto proporciona una sensación de anonimato, lo cual hace difícil o imposible identificar a aquellos que no están motivados para hacer la tarea. Es como si los individuos pensarán: «Nadie sabe lo que yo hago», y al no tener que estar preocupados por la evaluación de los demás, reducen su esfuerzo por realizar la tarea.
- 3) *Compatibilizar con el estándar.* Es posible que las personas reduzcan su rendimiento porque no tienen con qué o con quién comparar su desempeño (un «estándar»). En esta ocasión, es cómo si los individuos pensarán: «Pero... ¿cómo debo hacerlo ahora?».

Pero ¿se puede evitar que se produzca la holgazanería social o, al menos, se pueden reducir sus consecuencias negativas? Afortunadamente,

existen una serie de estrategias que se puede utilizar para tal fin. En ocasiones es posible que con ello las personas lleguen a trabajar más duro cuando realizan una tarea en grupo que cuando lo hacen en solitario. Algunas de ellas son las que se recogen a continuación:

- 1) Identificar claramente a la persona que está reduciendo el rendimiento hará que esta modifique su comportamiento (Williams, Harkings y Latané, 1981).
- 2) Hacer saliente la participación personal que cada uno de los miembros del grupo debe tener en la tarea colectiva (Brickner, Harkins y Ostrom, 1986).
- 3) Señalar el esfuerzo que los compañeros del individuo en cuestión están poniendo en el desempeño de la tarea (Jackson y Harkins, 1985).
- 4) Aludir a la comparación intergrupala (comparando la tarea que realiza el grupo con la de otros grupos), (Harkins y Szymanski, 1989).
- 5) Hacer saliente que la tarea a realizar es muy importante y que es posible que el desempeño del resto de los miembros del grupo sea bajo (Williams y Karau, 1991; Zaccaro, 1984).

También es posible que se reduzca la motivación en tareas en las que el rendimiento individual no puede ser evaluado. Nos referimos a el *problema del polizón* (lo que también se ha llamado *parasitismo*). Esto sucede cuando alguno de los miembros del grupo se esfuerza menos porque considera que su contribución es dispensable, es decir, porque piensa que su esfuerzo individual no contribuirá a un mayor rendimiento grupal. Este fenómeno es más probable que ocurra cuanto más grande sea el grupo.

Estas eran las «malas noticias». Es decir, las pérdidas motivacionales y de coordinación en general, y el fenómeno de la holgazanería social en particular existen, son bastante generalizables, y tienen unas consecuencias negativas para el rendimiento grupal. Hemos visto como se han sugerido alternativas específicas para afrontar la holgazanería social pero, ¿qué sucede con las pérdidas motivacionales y de coordinación en general? No entraremos aquí en las estrategias para el caso de la coordinación, ya que

estas dependerían en gran medida del tipo de grupo en concreto (por ejemplo, si es un equipo deportivo, si es el personal de una empresa de ensamblaje, etc.). Sí que prestaremos atención finalmente a las principales estrategias que se han sugerido en la literatura como opciones para evitar la pérdida de motivación. El siguiente apartado pues aporta las «buenas noticias» de que pueden existir soluciones.

6. ESTRATEGIAS PARA EVITAR LAS PÉRDIDAS MOTIVACIONALES

Gran parte del capítulo ha analizado los aspectos que llevan a una baja productividad grupal, o que en definitiva pueden empeorarla. No debe tomarse nuestro análisis como un aspecto pesimista de la cuestión, sino todo lo contrario, como algo constructivo. Conocer «lo malo» que puede suceder es el primer paso para tratar de evitarlo o reducirlo en caso de que no haya más remedio y finalmente se produzca un efecto no deseado (una reducción del rendimiento cuando se trabaja en grupo en comparación a cuando se trabaja sólo).

En este apartado vamos al lado optimista de la cuestión y presentaremos algunas ideas para evitar o reducir las pérdidas de motivación que, como vimos previamente, llevaban a la reducción de la productividad. Existen al menos dos maneras de conseguir aumentar la motivación cuando se trabaja en grupo, y que han sido descritas como *compensación social* y el «efecto Köhler».

6.1. Compensación social

De acuerdo con la *compensación social*, las personas se esfuerzan más en su trabajo cuando creen que otros miembros del grupo van a tener un bajo rendimiento (Williams y Karau, 1991). De esta manera, compensarán el hecho de que otros miembros del grupo no tengan las habilidades, o la motivación suficientes para realizar la tarea. Según este efecto, las personas trabajarán más cuando están en grupos que cuando están solos si (1) algún miembro del grupo tiene la expectativa de que el trabajo de los demás será insuficiente para conseguir el éxito, y (2) si para dichos miembros

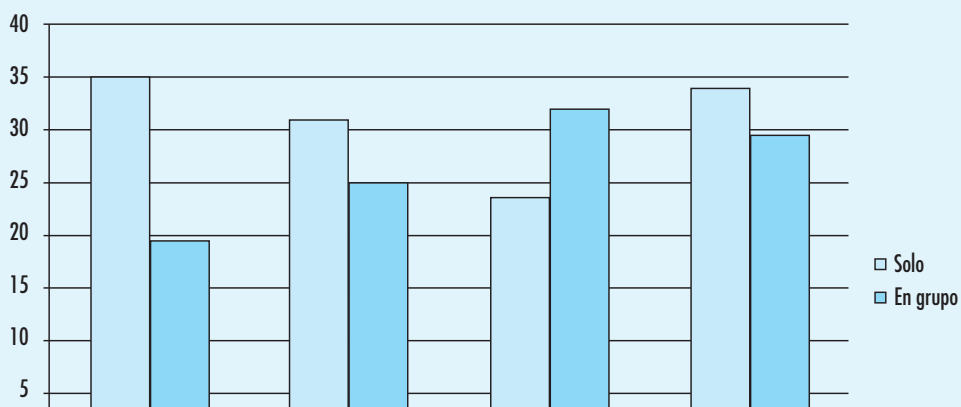
es muy importante realizar bien la tarea. En el cuadro 3 se muestra un experimento que ilustra esta explicación.

Cuadro 3. Un ejemplo de compensación social

Williams y Karau (1991) realizaron un experimento en el cual los sujetos tenían que realizar una tarea (hacer un listado de todas las utilidades posibles de un objeto). El resultado de dicha tarea se les tendría en cuenta según su rendimiento individual o como promedio de su resultado y el de su compañero (la otra persona era realmente un cómplice del experimentador). En dicha tarea se variaba la habilidad de dicho compañero (el cómplice le decía al participante que era muy malo en esa tarea o, por el contrario, que era muy bueno), y la importancia de dicha tarea (el experimentador decía que la tarea era una medida de inteligencia en la condición de alta importancia, o que no era importante, simplemente una parte más del estudio).

Luego el diseño del experimento era un 2 (tarea individual versus en grupo) x 2 (tarea poco importante versus muy importante) x 2 (poca habilidad del compañero versus mucha habilidad del compañero).

Como se muestra en la figura, en 3 de los 4 casos se produjo holgazanería social, y el participante rindió menos cuando estaba en grupo que cuando lo hacía sólo. Sin embargo, cuando el compañero era poco hábil y la tarea muy importante, rindió más cuando lo hacía con un compañero que cuando estaba sólo.



Nota: Las columnas representan el número de usos que le dieron al objeto en cuestión.

6.2. Efecto Köhler

Por otro lado, cuando el individuo teme que el grupo pueda hacer mal una tarea por su culpa, también se esforzará más en su trabajo, lo que se denominó como «efecto Köhler» (Köhler, 1926). Köhler realizó un experimento en el que un participante tenía que levantar peso sólo (42 kg) o en pareja (82 kg entre los dos). En el caso del levantamiento en pareja, en un caso dicha pareja era similar, moderadamente diferente o muy diferente al participante en cuanto a la capacidad para levantar peso. Se esperaba que al levantar el peso juntos, y, debido al efecto de aumento de rendimiento por trabajar en grupo, llegasen a levantar 100 kg. Pues el resultado fue que cuando la pareja era similar o muy diferente, se levantaron unos 82 kg de media aproximadamente, mientras que cuando la pareja era moderadamente diferente, la media del peso levantado rondaba los 118 kg. El autor justifica que el mayor rendimiento se debe a un aumento en la motivación (si fuera aumento en la coordinación, debería también llegarse a levantar ese peso en los otros casos).

Sin embargo, Hertel, Kerr y Messé (2000) critican el trabajo de Köhler porque dicen que para calcular el peso que se levantaría en parejas partían de la media de cada participante cuando levantaba el peso de manera individual, y sin embargo debería haber partido de aquel miembro de la pareja que levantase menos peso (o de lo contrario el otro miembro de la pareja debería aumentar su esfuerzo individual al trabajar en grupo en lo referente a su propio rendimiento, pero además para compensar la cantidad de peso que al otro miembro del grupo le falta para llegar a la media).

Además, ¿por qué el individuo menos capaz se debería esforzar más cuando trabaja en grupo que cuando lo hace solo? Podría ser al menos por dos razones: (1) cuando se realiza la tarea en grupo esto podría fomentar la comparación hacia arriba y trataría de alcanzar el rendimiento de sus compañeros (Seta, 1982); o (2) a las personas no les gusta que su grupo tenga un bajo rendimiento por su culpa, y además, en tareas conjuntivas, la contribución de cada uno es indispensable.

Weber y Hertel (2007) han encontrado evidencia de que los dos procesos pueden explicar el efecto Köhler, aunque parece ser que la primera ex-

plicación (tratar de alcanzar el mismo rendimiento que los demás) se aplica más a los hombres, mientras que la segunda (ser indispensable) se aplica más a las mujeres. Los autores justifican que esto se produce porque mientras que las mujeres están habitualmente más preocupadas por el bienestar colectivo, a los hombres les preocupa más la competición y el estatus.

7. CONCLUSIONES FINALES

Como hemos visto en el presente capítulo, responder a si las personas hacemos mejor una tarea cuando estamos en grupo que cuando estamos solos no es una labor fácil.

Dependerá del tipo de tarea, y de si el trabajo que se realiza se adecúa a dicho tipo de tarea. Además, los efectos también serán diferentes en función de que las otras personas presentes en una situación mientras el individuo en cuestión realiza la tarea, son meras observadoras, o de sí están realizando a su vez una tarea, que también puede producir diferentes efectos según sea la misma o una diferente. Los resultados de docenas de estudios parecen estar de acuerdo en que, en general, la presencia de otras personas aumenta y/o mejora la productividad individual en tareas fáciles y la reduce y/o empeora en tareas difíciles. En lo que no hay consenso es en por qué se produce el efecto. Y esto último es de gran importancia, ya que en la medida en que sabemos con certeza cuáles son los factores que están mediando un proceso (es decir, por qué una determinada variable, situación, etc. produce una consecuencia y no otra), podemos influir sobre dichos factores para evitar las consecuencias negativas (en este caso la inhibición social, el haraganeo, etc.), y fomentar las consecuencias positivas. Esta falta de consenso en identificar los procesos mediadores es lo que quizá justifique la relativamente escasa batería de estrategias para aumentar o mejorar la productividad grupal.

No obstante, desde nuestro punto de vista, más que un inconveniente, resulta un desafío ser consciente de que una línea de investigación que comenzó hace más de 100 años, todavía tiene mucho campo en el que ser explorada.

8. RESUMEN

El capítulo tenía como principales objetivos conocer y comprender los efectos de la presencia de otras personas en el rendimiento individual, así como identificar los procesos que llevan a dichos efectos. Tras presentar los diferentes tipos de tareas grupales, un modelo de productividad grupal, y detenernos en detalle en las consecuencias de la presencia de otras personas en la productividad grupal, podemos concluir que, en general, cuando el individuo se enfrenta a una tarea que es fácil, la realiza mejor cuando está en grupo, mientras que la hace peor si la tarea es difícil. En lo que no hay acuerdo es en por qué se produce este efecto, y en el capítulo hemos presentado todas las alternativas teóricas que han ofrecido una explicación de los procesos intermedios. Esperamos que este exhaustivo análisis, así como la parte final en la que se ha prestado atención a los efectos del esfuerzo individual y cómo, en su caso, se pueden evitar o reducir pérdidas en dicho esfuerzo, haya hecho que el lector tenga las herramientas suficientes para dar respuesta a las preguntas que al principio se plantearon, razonar dichas respuestas y, además, poder llevar a la práctica real lo aprendido aquí.

GLOSARIO

Compensación social: En el contexto de la productividad grupal, se entiende que la compensación social es el fenómeno por el cual, las personas se esfuerzan más en su trabajo cuando creen que otros miembros del grupo van a tener un bajo rendimiento.

Desempeño de grupo: Contexto en el que una serie de personas trabajan juntas para realizar una actividad con el objetivo de conseguir un fin.

Efecto Köhler: Consiste en un aumento del esfuerzo individual cuando se trabaja en grupo debido a un incremento en la motivación, justificado por el temor a que el grupo pueda realizar mal una tarea por culpa del propio sujeto.

Efecto Ringelmann: Maximilien Ringelmann, ingeniero francés, realizó una serie de estudios en los que observó la acción de tirar de una cuerda, tanto de personas como de grupos de dos, tres y ocho personas. La ejecución relativa de

cada persona mostraba una disminución progresiva a medida que el número de ellas en cada grupo era mayor.

Facilitación social: Consiste en el aumento del rendimiento individual cuando la tarea se realiza ante la presencia de otras personas en comparación a cuando se lleva a cabo en solitario.

Holgazanería o haraganeos social (*social loafing*): Consiste en la reducción de las contribuciones individuales (trabajar «menos duro») cuando las personas trabajan en un grupo (y creen que los demás también están trabajando) respecto a cuando trabajan solas.

Inhibición social: Consiste en la reducción del rendimiento individual cuando la tarea se realiza ante la presencia de otras personas en comparación a cuando se lleva a cabo en solitario.

Rendimiento potencial de grupo: Es aquel que el grupo puede llegar a hacer o conseguir. Es cuando se da el mayor ajuste entre los recursos para hacer la tarea y las demandas requeridas por dicha tarea.

Respuesta dominante: Es aquella que se producirá con mayor probabilidad en una situación específica (porque es un hábito, porque está fácilmente aprendida, etc.).

Tarea grupal aditiva: La productividad del grupo es la suma de la de sus individuos.

Tarea grupal compensatoria: La productividad del grupo es la media de la de sus individuos.

Tarea grupal conjunta: Todos los miembros del grupo deben contribuir para que se realice la tarea.

Tarea grupal discrecional: No hay relación directa entre el aporte individual y el grupal. Hay libertad para combinar aportaciones individuales.

Tarea grupal disyuntiva: Se elige una sola respuesta de entre todas las ofrecidas por los miembros del grupo.

Tarea grupal divisible: Su realización se puede dividir en subcomponentes identificables que se asignan a diferentes miembros del grupo.

Tarea grupal de maximización: Son aquellas tareas en las cuáles lo más importante es realizar la mayor cantidad de trabajo posible.

Tarea grupal de optimización: Son aquellas tareas en las cuáles lo más importante es realizar la mejor cantidad de trabajo posible, conforme a un estándar previo.

Tarea grupal unitaria: Su realización ha de hacerla en su totalidad un solo individuo y no se puede dividir.

LECTURAS RECOMENDADAS

NIJSTAD, B. A. (2009). *Group Performance*. Psychology Press. Nueva York.

El más reciente y probablemente más completo manual sobre rendimiento de grupo. Se recomiendan especialmente los capítulos 3, 4, y 5.

ZAJONC, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274. (Traducción al castellano en D. Cartwright y A. Zander (eds.) (1992) *Dinámica de Grupos: investigación y teoría* (pp78-89) México: Trillas.

Es un trabajo clásico, en una de las revistas científicas más prestigiosas, sobre la facilitación social donde además se explica por qué la presencia de otras personas produce dicha facilitación.

<https://facultystaff.richmond.edu/~dforsyth/gd/>

Contiene numerosos enlaces sobre dinámica de grupo en general y sobre distintos temas

http://www.managementhelp.org/grp_skill/resource.htm

En este enlace se incluye gran cantidad de información sobre facilitación social, rendimiento de grupo, etc.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. La técnica de «la clase puzzle» de Aronson es una experiencia de aprendizaje cooperativo en la que para que se consiga realizar la tarea grupal final, todos los/las estudiantes deben realizar sus respectivas tareas individuales. De acuerdo con la taxonomía de tareas grupales, ¿de qué tipo de tarea estaríamos hablando?:
 - a) Discrecional.
 - b) Conjunta.
 - c) Disyuntiva.
2. Si consideramos las dimensiones en las que evaluar la producción de un grupo, ¿cuál es la que evalúa específicamente si se ha tenido éxito en completar la tarea grupal?:
 - a) La dimensión afectiva.
 - b) La dimensión de aprendizaje.
 - c) La dimensión de rendimiento.
3. Señale cuál de las siguientes respuestas representa una de las principales aportaciones de Zajonc al proceso de facilitación social:
 - a) Propuso que el efecto de la presencia de otras personas en el rendimiento individual se produce por un aumento automático de la activación.
 - b) Demostró que la activación se produce cuando el individuo afronta tareas difíciles, pero no cuando las tareas son fáciles.
 - c) Determinó que la presencia de otras personas crea un conflicto entre atender a la tarea o a los demás.
4. ¿Cuál de las siguientes explicaciones teóricas NO utiliza la activación como justificación de la facilitación y la inhibición social?:
 - a) Autoconciencia o conciencia sobre uno mismo.
 - b) Teoría de la distracción-conflicto.
 - c) La teoría del impulso.
5. ¿En qué consiste el «efecto Ringelmann»?:
 - a) Es un aumento del esfuerzo individual cuando se trabaja en grupo debido a un incremento en la motivación, justificado por

el temor a que el grupo pueda realizar mal una tarea por culpa del propio sujeto.

- b) En el aumento del rendimiento individual cuando la tarea se realiza ante la presencia de otras personas en comparación a cuando se lleva a cabo en solitario.
- c) En que cuando se incrementa el número de personas realizando una tarea en grupo, se reduce el esfuerzo individual de cada una de ellas.

RESPUESTAS CORRECTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. b
En las tareas discrecionales no hay relación directa entre el aporte individual y el grupal, y en las disyuntivas sólo se elige la aportación que hace uno de los miembros del grupo (la mejor y/o más adecuada).
2. c
La *dimensión afectiva* tiene que ver con las reacciones del individuo hacia otras personas o grupos, o hacia la tarea en sí, y la *dimensión de aprendizaje* se refiere al potencial para el rendimiento futuro. Es la *dimensión de rendimiento* la que se refiere a la evaluación en función de si se ha tenido éxito en completar la tarea.
3. a
La respuesta (b) es precisamente uno de los hallazgos que se produjo años después de la teoría original de Zajonc, y la respuesta (c) se refiere a la teoría de distracción-conflicto, que es otra explicación diferente a por qué la presencia de otras personas afecta al rendimiento individual.
4. a
Desde la autoconciencia se ha planteado una explicación alternativa que no requiere de activación y que consiste en que la discrepancia entre cómo hacemos una tarea y cómo nos gustaría realizarla produce una energía adicional que afecta a nuestra manera de hacer las cosas.
5. c
La respuesta (a) se refiere al Efecto Khöler, y la respuesta (b) es la definición de facilitación social.

CAPÍTULO 9

LOS PROCESOS DE DECISIÓN EN GRUPOS

Carmen Huici

ESQUEMA

Objetivos

1. Introducción
2. El proceso de decisión grupal
3. La polarización de grupo
 - 3.1. El estudio de la polarización grupal y sus antecedentes
 - 3.2. Las explicaciones de la polarización de grupo y la investigación generada a partir de ellas
 - 3.2.1. Comparación Social y Polarización
 - 3.2.2. Argumentación Persuasiva y Polarización
 - 3.2.3. Conclusiones de la comparación de ambas posiciones teóricas
 - 3.2.4. Autocategorización y Polarización
 - 3.2.5. La expresión repetida de la actitud y polarización de grupo
 - 3.2.6. Comentarios finales a las explicaciones y a los aspectos metodológicos en el estudio de la polarización
4. La elección colectiva: los esquemas de decisión social
5. Los sesgos y limitaciones en la toma de decisión en grupo
 - 5.1. El sesgo de la información compartida
 - 5.2. Limitaciones en las decisiones en grupo
 - 5.3. Estrategias para reducir las limitaciones en la toma de decisiones en grupo
6. El modelo del pensamiento grupal
7. La investigación sobre pensamiento grupal
 - 7.1. Estudios de casos
 - 7.2. Estudios experimentales
 - 7.3. Estudios sobre otros procesos implicados en el pensamiento grupal y otros desarrollos

8. La reducción del pensamiento grupal
9. Comentarios al modelo y a la investigación
10. Resumen

Glosario

Lecturas recomendadas

Ejercicios de autoevaluación

Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación

OBJETIVOS

- Conocimiento del proceso general de la toma de decisión en grupo.
- Análisis del proceso de polarización grupal y comparación de las distintas explicaciones propuestas para dar cuenta del mismo.
- Conocimiento del paradigma básico de investigación sobre polarización y de las críticas recientes.
- Aplicación de los conocimientos sobre el proceso de polarización a distintos contextos de trabajo con grupos.
- Conocimiento del proceso de toma de decisión desde la Teoría de los Esquemas de Decisión Social (TSDS).
- Conocimiento de las principales limitaciones y sesgos en la toma de decisiones en grupo y de las estrategias para superar esas limitaciones.
- Aplicación de estrategias para compensar las limitaciones de las decisiones grupales.
- Empleo de las directrices señaladas por Stasser para evitar el sesgo de la información compartida en las decisiones grupales.
- Conocimiento del modelo de Pensamiento Grupal y de la investigación generada por él.
- Aplicación de las estrategias destinadas a reducir el pensamiento grupal en las decisiones en equipos de trabajo.
- Evaluar críticamente la contribución del trabajo sobre Pensamiento Grupal al estudio psicosocial de las decisiones en grupo.
- Tomar conciencia de la responsabilidad del moderador o del líder de grupo a la hora de tomar decisiones en grupo.

1. INTRODUCCIÓN

Un escenario frecuente en el medio académico lo constituye una comisión de un número limitado de miembros (entre 5 y 7) que deben decidir sobre la selección de un candidato a un puesto o cómo valorar el trabajo de una tesis doctoral. El formato de pequeño grupo que tiene que adoptar una decisión se emplea de forma creciente en los más diversos ámbitos: consejos empresariales, comisiones parlamentarias, jurados etc. Además de los pequeños grupos con carácter duradero e institucionalizado, existen numerosos grupos creados ad hoc para una decisión específica.

Como indica Davis (1973), el empleo de grupos, no sólo sirve para obtener decisiones de calidad, sino para otros propósitos como la recogida de información, para garantizar el compromiso con la puesta en práctica de la decisión, o para poner de manifiesto las preferencias de personas no presentes en la situación y que son representadas por los integrantes del grupo.

Como se indica en un texto reciente (Stasser y Dietz-Uhler 2001), se puede llevar a cabo una clasificación de las tareas intelectuales que pueden realizar los grupos en función de dos criterios:

- A) El formato de respuesta: elegir entre alternativas (elección) o valorar en una dimensión (valoración).
- B) El grado en que es demostrable que el producto de la discusión o trabajo del grupo es correcto, es decir, el grado en que se puede llegar a mostrar objetivamente que la solución o decisión de grupo es la acertada. Este criterio permite distinguir entre tareas de juicio, en las que no se puede establecer con exactitud la corrección de la respuesta, y tareas intelectivas en las que sí es posible ese contraste, como sucede con muchas de las de solución de problemas en grupo.

El presente capítulo se centra preferentemente en los estudios de psicología social que se han ocupado en las tareas de grupo en las que el resultado es poco demostrable, es decir, las denominaban tareas de juicio, pero que han tratado, tanto de elección entre alternativas como de valoración en dimensiones, tal como se indicaba en el ejemplo inicial. Así, pese a los esfuerzos pasados y los que aún quedan por venir, no es enteramente con-

trastable objetivamente que la selección del candidato A frente al B, o frente a la alternativa de no seleccionar a ninguno, sea lo mejor para un departamento de una facultad, o el que una tesis doctoral merezca una calificación determinada en una escala de valoración. Al menos, no es tan susceptible de contrastar objetivamente como el encontrar la solución correcta a un problema. Como es natural, las distinciones que dan pie a la clasificación se llevan a cabo con fines de simplificación, pues fácilmente se advierte por que detrás de una elección entre alternativas, elección del candidato A o B, o entre el veredicto de culpable o inocente, hay, o debería haber, una tarea de valoración en una o en distintas dimensiones (competencia docente e investigadora, calidad científica de sus contribuciones, etc., o posible culpabilidad en el caso de la persona sometida a un juicio).

Hay que destacar también que el tema que nos ocupa entronca con trabajos anteriores sobre solución de problemas en grupos, que prestó atención inicialmente a la comparación entre los resultados individuales y de grupo y la discusión sobre la superioridad de unos u otros, desde las posiciones optimistas de Marjorie Shaw (1932) a la posición de Steiner (1972) quien propone que existen una pérdidas debidas al proceso de grupo que hacen que la productividad potencial del grupo se vea reducida dando lugar a la productividad real.

Por otra parte, la decisión en grupos, a su vez, ha tenido continuidad en los que tratan de la cognición social en y por los grupos, que constituye uno de los desarrollos recientes que más interés ha despertado en el dominio de los grupos. En el modelo de decisión en grupos que se propone y en el estudio de los déficits en la toma de decisión juega un papel importante el uso que hace el grupo de la información de que dispone para tomar la decisión.

Este capítulo presenta, en primer lugar, un modelo general la toma de decisión en grupos (Burn, 2004) y a continuación se ocupa de un campo teoría y de investigación que se inicia en los años 60 y 70 a través de los estudios sobre juicios colectivos y polarización de grupo. Seguidamente se aborda brevemente la teoría de los esquemas de decisión social, surgida también a partir de los años 70, que ofrece un modelo de cómo se combinan las preferencias individuales para dar lugar a las elecciones colectivas. La última parte del capítulo se destina a enfocar las limitaciones y sesgos

en la toma de decisión en grupo y consta, a su vez, de dos partes: en la primera se consideran estas limitaciones de forma general y el modo de reducirlas y en la segunda, se enfoca el modelo de Janis sobre Pensamiento de Grupal o Pensamiento de Grupo.

2. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN GRUPAL

Se toma aquí como base el modelo general de la toma de decisión grupal propuesto por Burn (2004, p. 337) a partir de las contribuciones de diversos autores. La descripción de este proceso servirá, no sólo para conocer los requisitos generales para una decisión de calidad, sino para entender las limitaciones y fallos en el proceso de toma de decisión en grupo que son objeto de atención en la parte final del capítulo. Este proceso general consta de seis pasos

1. *Definir el problema.* Es decir, señalar cuales son los objetivos de la toma de decisión. Lo importante es formular correctamente la cuestión sobre la que el grupo tiene que decidir. Cuanto mejor informados estén los miembros de la cuestión mejor será la decisión que adopte el grupo.
2. *Identificar las opciones.* En este paso es importante llevar a cabo un análisis de las alternativas reales disponibles que tiene el grupo sin que se restrinjan por la influencia de ciertos miembros del grupo, que por su estatus o poder en él lleven a que se consideren sólo ciertas alternativas y no otras opciones disponibles.
3. *Recoger información.* Es importante recoger la información relevante respecto a las alternativas, garantizando que la información, de que disponen todos los miembros del grupo acerca de las alternativas, sea compartida en él.
4. *Evaluar las opciones.* Se trata de analizar en detalle y objetivamente la información acerca de las opciones y de sus efectos, teniendo en cuenta los costes y ventajas de cada una de ellas. Esto implica controlar los sesgos derivados del interés propio de cada miembro o del mayor peso concedido a las opciones preferidas por el líder, u otros miembros de mayor estatus.

5. *Tomar la decisión.* Este paso implica seleccionar una de las alternativas. El método empleado para ello puede diferir en cuanto a su grado de exigencia (por ejemplo, la unanimidad exige más que el voto de la mayoría), pero también en cuanto a sus efectos respecto a lo vinculados que se sienten los miembros del grupo con la decisión y a la satisfacción que experimentan. Una regla más estricta puede implicar una toma de decisión más lenta y difícil pero puede aumentar la satisfacción con la decisión. (Hogg y Vaughan, 2010, y Miller, 1989).
6. *Implementar la decisión.* Esto lleva consigo determinar todo lo que implica la decisión, los pasos y tareas a realizar, la secuencia temporal y los responsables de llevar a efecto la decisión.

Más adelante se analizarán cuáles son las limitaciones a la hora de llevar a cabo este proceso y las estrategias para superarlas.

3. LA POLARIZACIÓN GRUPAL

3.1. El estudio de la polarización grupal y sus antecedentes

Comenzaremos por hacer una caracterización general de la polarización de grupo, admitiendo que existen muchas variaciones a partir del formato básico que aquí se describe. Esta investigación básicamente ha ido dirigida a comparar el promedio de los juicios individuales de los miembros de un grupo sobre una cuestión, previo a la discusión y decisión de grupo acerca de la misma cuestión, con el promedio que se obtiene tras la discusión. Es decir, el promedio individual en la *fase preconsenso* con el promedio individual en la *fase posconsenso*. También podemos caracterizar la medida de la polarización de forma general, como el juicio que emiten los individuos y el grupo sobre una escala bipolar (por ejemplo de positivo a negativo) respecto de un punto central neutro (así una escala que tiene el recorrido de $-3,-2,-1,0+1,+2,+3$).

La *polarización* consiste en un cambio en la posición en la escala, de forma que si el promedio del grupo previo a la discusión se sitúa hacia uno de los polos de la escala, es decir, no en el punto neutro, tras la discusión se sitúe hacia el mismo polo *dominante* previamente, pero en una posición

más extrema. Así por ejemplo, en una discusión sobre la pena de muerte en un grupo se puede pasar de un promedio, antes de la discusión, de -1 a un promedio tras la discusión de -1.5 . Es importante distinguir la polarización de la extremización (Lamm, Trommsdorff y Rost-Chaude, 1973 véase Morales 1985 b). La polarización, como se ha visto, supone un cambio hacia el extremo previamente dominante. La *extremización* tiene que ver con la *extremosidad* que se define simplemente por la distancia respecto al punto neutro de la escala, es decir, se produce si aumenta esa distancia tras la discusión. Así en el caso del ejemplo si tras la discusión se obtiene un promedio de grupo de $+2$, ello indicaría *extremización sin polarización*, mientras que el resultado antes citado de -1.5 , indica que se ha dado *extremización con polarización*.

Tal como señalan Stasser y Dietz-Uhler (2001), la investigación sobre polarización de grupo dominó el estudio de los pequeños grupos durante un período en el que la atención en la psicología social se dirigía hacia los procesos intrapsíquicos, como la disonancia o la atribución, por lo que sirvió para mantener el interés por los procesos de grupo. Por otra parte, sirvió para enfocar los procesos de influencia que tenían lugar en el grupo y que servirían para explicar el fenómeno. Existen revisiones muy detalladas de la investigación en este campo (Brauer y Judd, 1996; Morales, 1985b; Myers y Lamm, 1976; Isenberg, 1986). En particular se recomienda la consulta del trabajo de Morales en castellano por el análisis en profundidad de los principales aspectos conceptuales y metodológicos de la polarización.

El origen de la investigación sobre polarización se sitúa en el trabajo anterior sobre decisiones arriesgadas desarrollado por Stoner (1961) sobre dilemas de elección en los que los participantes deben aconsejar a un personaje, que tiene que tomar una decisión entre una alternativa atractiva pero arriesgada y otra que es más segura, pero cuyos resultados son sólo relativamente positivos para el personaje en cuestión. Los participantes indican cuál es el grado de riesgo que aconsejarían al personaje, antes y después de discutir el caso en grupo. Este trabajo mostró la tendencia a adoptar posiciones más arriesgadas tras la discusión de grupo que antes de ella. Este resultado contrastaba con la visión dominante de que los grupos tendían a no expresar juicios u opiniones extremas y a llegar a un promedio o compromiso entre las opiniones individuales (Allport, 1924a). Fue posteriormente respaldado por Wallach y colaboradores (Wallach, Kogan

y Bem, 1962; Wallach y Kogan 1965), quienes trataron de establecer el grado de generalidad de este fenómeno del cambio hacia el riesgo y de ofrecer una serie de hipótesis para explicarlo (por ejemplo los valores culturales a favor del riesgo, determinados roles, como los masculinos, tienden más al riesgo, el individuo más arriesgado influye más en el grupo, la difusión de responsabilidad en grupo o la familiaridad con la tarea), y elaboraron a partir del trabajo de Stoner, lo que se denomina el Cuestionario del Dilemas de Elección. La investigación posterior sirvió para mostrar que también se producía el cambio hacia posiciones más prudentes (Fraser, Gouge and Billig, 1971).

El paso al estudio de la polarización lo propició la investigación de Moscovici y Zavalloni (1969) quienes tratan de explicar el fenómeno y determinar en qué condiciones se produce, pero sobre todo establecer su generalidad y si se reduce a cuestiones de riesgo. Se preguntan así si el fenómeno

«es una excepción, asociada al contenido, de la tendencia normal a «promediar» en grupo o es un primer ejemplo de la propensión general de los grupos a la polarización» (p. 126)

En los estudios realizados, mostraron que se daba polarización de actitudes hacia el general De Gaulle (actitudes favorables) y hacia los americanos (actitudes desfavorables) tras la discusión de grupo en la que se llegaba al consenso. Este estudio sirvió para indicar que se trataba de un fenómeno más general de polarización de actitudes inducida por el grupo y no de un simple cambio hacia el riesgo.

Los trabajos siguientes de Moscovici y Lecuyer (1972) sirvieron para poner de relieve que el grupo no es un mero marco donde se produce un ajuste de posiciones individuales, sino que la interacción grupal es un determinante importante de la polarización grupal, dado que en aquellos grupos en los que se da una mayor comunicación, propiciada por ejemplo por la disposición espacial, se produce una mayor polarización.

La idea de la generalidad de la polarización se vio avalada por la extensa revisión de Myers y Lamm (1976) de estudios que abarcan una amplia gama de respuestas, desde las actitudes a la percepción de personas y a las decisiones éticas.

En una revisión de la investigación sobre polarización (Isenberg, 1986, p. 1141) se destacan las características generales de ella:

- Tiene un carácter acumulativo de modo que los investigadores han ido tratando las cuestiones identificadas por la investigación previa.
- La investigación se caracteriza más por programas de investigación que por estudios puntuales.
- La investigación se ha ido focalizando progresivamente en un número cada vez menor de mecanismos explicativos.
- Ha contribuido sustancialmente a la teoría psicosocial, mostrando un fenómeno de contraconformidad pues la polarización muestra un movimiento de separación respecto del promedio de grupo.

3.2. Las explicaciones de la polarización de grupo y la investigación generada a partir de ellas

Tal como se ha indicado, se ha ido produciendo una progresiva reducción de las explicaciones acerca de la polarización, siendo las dominantes las que se centran o bien en el proceso de *comparación social* o en bien en la *argumentación persuasiva*, estableciendo entre ella una rivalidad fructífera. Más tarde se ha incorporado la teoría de la categorización de yo. Una de las más recientes contribuciones al campo es la basada en la expresión repetida de la actitud.

3.2.1. Comparación social y polarización

La explicación de la polarización que se basa en procesos de comparación social se centra en los procesos normativos que influyen sobre los juicios individuales. Según Isenberg (1986), desde esta perspectiva la discusión de grupo sirve para que cada miembro compare los juicios o preferencias propias con las de los otros y ello le lleva a reevaluar la propia posición a la vista de las elecciones que han realizado los demás. Dentro de esta línea se han propuesto dos explicaciones:

- 1) La *ignorancia pluralista* (Pruitt, 1971; véase Isenberg, 1986) que supone que los miembros del grupo subestiman la norma de grupo sobre la cuestión y su respuesta resulta de un compromiso entre la respuesta ideal (la posición que ellos admiran más) y el promedio del grupo. Cuando advierten cuál es la auténtica norma de grupo —en sentido del promedio— en la siguiente elección se aproximan más a la respuesta ideal, es decir, el nuevo compromiso está más polarizado.
- 2) La que se basa en el proceso de «*subirse al carro del ganador*» propuesta por Myers (1978) que supondría querer ser diferentes y, al mismo tiempo, mejores. Los miembros del grupo anticipan que el grupo dará una respuesta y dan la suya de forma que sea un poco superior a ese promedio. Cuando comprueban cuál es realmente ese promedio tratan de mejorar su posición, y así se produce el cambio hacia el polo deseable de la escala. Con frecuencia el promedio inicial antes de la discusión cae hacia el polo del continuo, que resulta normativamente favorecido. Cada individuo anticipa cual puede ser el promedio y desea ser considerado de modo más favorable que el promedio. Así si en una situación resulta socialmente deseable decantarse en una dirección, por ejemplo mostrarse no racista, al hacer la primera evaluación estiman cuál será el promedio del grupo para estar algo por encima, si todos los miembros hacen lo mismo, dicho promedio acabará estando más en la dirección deseable que lo esperado. Ello hace que el miembro individual reevalúe su propia preferencia y la aumente en la dirección deseada, es decir se polarice el juicio. Estas dos formas de enfocar el proceso se presentan a continuación en las figuras 1 y 2.

Un modo de poner a prueba la hipótesis de la comparación social consiste en suponer que bastará simplemente con conocer las posiciones de los otros para que se produzca la polarización, es decir, basta con la «mera exposición» a las posiciones de los demás miembros. Entre los estudios dirigidos a mostrar los efectos de la «mera exposición» cabe citar los de Mires y colaboradores. Así en un estudio llevado a cabo por Mires (1978) grupos sucesivos de participantes debían valorar ocho dilemas de elección, tras conocer las respuestas del grupo anterior. Se advirtió que la polarización era mayor en los grupos en que los participantes habían escuchado las elecciones de otros grupos.

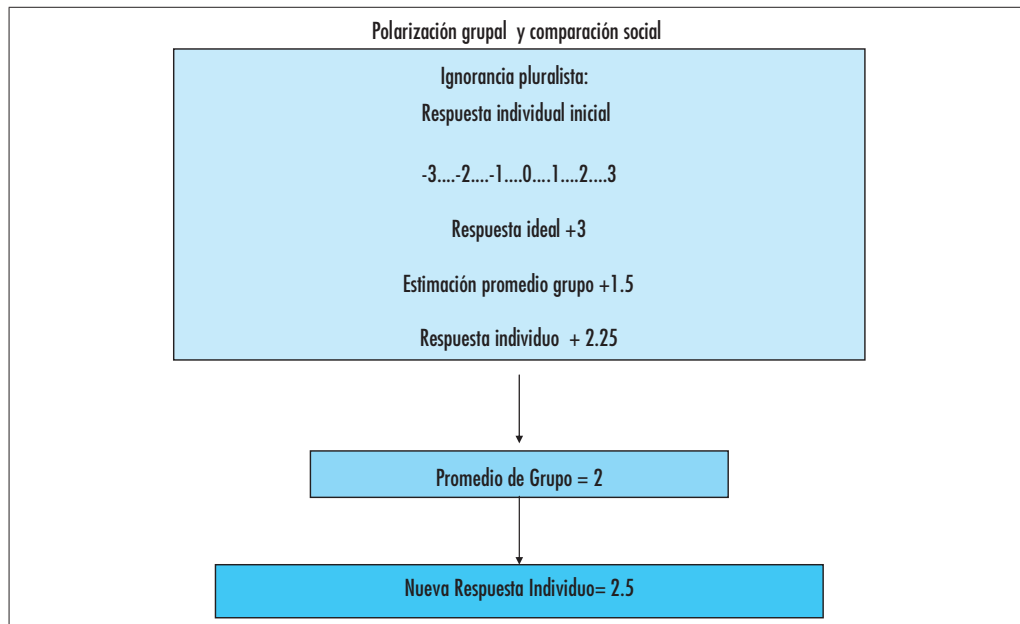


Figura 1. La Ignorancia pluralista y la polarización grupal

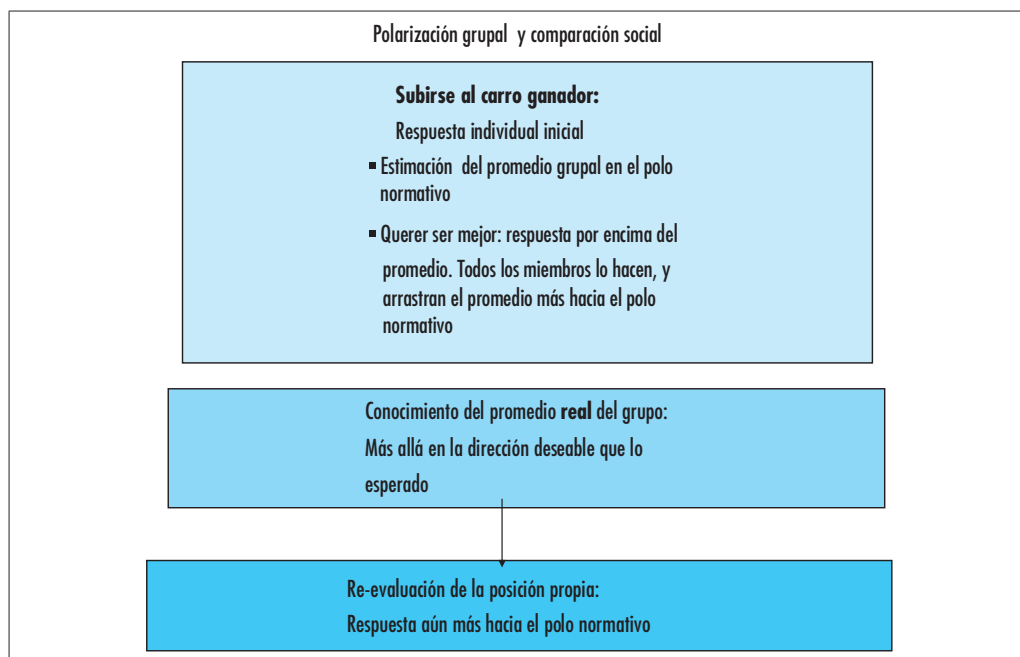


Figura 2. La estrategia de «subirse al carro del ganador» y la polarización grupal

Mires (1973) indica que los participantes en una serie de estudios estimaban la norma de grupo como más neutral que su propia posición inicial. La discusión de grupo sirve para mostrar a los participantes que son menos diferentes de lo que creían, por lo que revisan su posición (véase Braquero y Jul, 1996).

Como apunta Isenberg, 1986 resulta difícil distinguir en el plano empírico entre las distintas versiones de la explicación de la comparación social aplicadas a la polarización.

La explicación sobre la base de la comparación social ha sido objeto de críticas, sobre todo desde su principal competidora, la teoría de la argumentación persuasiva. Desde esta perspectiva se propone otro efecto alternativo al hecho de conocer la norma de grupo. Según Burnstein y Vinokur (1977) ese efecto se debería a los argumentos autogenerados, que serían los que producirían la polarización. La respuesta desde la comparación social es que la polarización se produce en tareas que se prestan poco al uso de argumentos, como, por ejemplo, la estimación de movimientos (Baron y Roper, 1976) o los juicios sobre el atractivo de caras (véase Myers, 1982).

3.2.2. Argumentación Persuasiva y Polarización

Desde esta perspectiva se pone el énfasis en la influencia informativa y en el procesamiento cognitivo de los argumentos por parte de los miembros del grupo. Las principales aportaciones se deben al trabajo de Burnstein y Vinokur (Burnstein, 1982; Burnstein y Vinokur, 1977, y Vinokur y Burnstein, 1974). Se propone que la posición de un individuo respecto de una cuestión depende de los argumentos a favor y en contra de que dispone, que son sólo una parte de la «reserva» de argumentos culturales que se pueden barajar en un determinado contexto. Si se supone que una persona que tiene una determinada posición (por ejemplo, en contra de la guerra de Irak) su posición será el resultado de que el balance de los argumentos a favor y en contra se incline en la dirección contraria a la guerra. Si se reúne con personas de su entorno y habla de la cuestión, es probable que en la discusión tenga acceso a otros argumentos, de los que no era previamente consciente y que apoyan la posición dominante en el grupo. Así cuando se

le pide que diga de nuevo su posición el balance es todavía más favor de la posición inicial, en este caso en contra de la guerra.

Desde esta perspectiva se define que es lo que hace persuasivos los argumentos: su validez percibida (capacidad de ser contrastados y su encañamiento lógico) y su novedad. También se especifica en qué condiciones cabe esperar o no polarización: siempre que se barajen nuevos argumentos, apoyando la posición inicial, y de los que no disponía previamente el miembro del grupo. Puede explicar tanto la polarización como la despolarización. Se puede ver el esquema de la polarización grupal desde la perspectiva de la argumentación persuasiva en la figura 3.

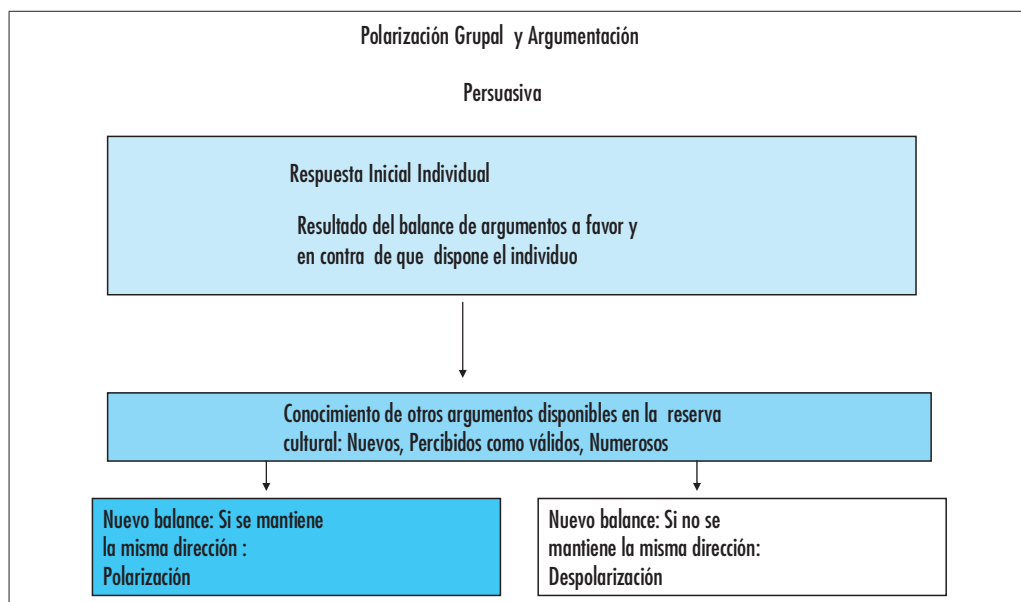


Figura 3. La argumentación persuasiva y la polarización grupal

La investigación en apoyo de esta posición (véase Isenberg, 1986 pp. 392-394) muestra la relación entre argumentos a favor de una posición dominante en el grupo y polarización, lo cual se obtiene tanto a través de análisis correlacionales como de estudios experimentales que tratan de establecer relaciones causales. Entre los estudios que aportan evidencia del primer tipo cabe citar el de Madsen (1978) que indicó que el número y di-

rección de los argumentos que se utilizaban en la discusión servía para predecir el cambio que se producía desde la fase previa a la fase posterior a la discusión. En cuanto a los estudios experimentales, puede servir de ejemplo el de Ebbesen y Bowers (1974 experimento 3). Estos investigadores variaron experimentalmente la proporción de argumentos a favor del riesgo frente a la prudencia (0.10, 0.30, 0.50, 0.70, 0.90) y encontraron una correlación alta entre la proporción de argumentos a favor del riesgo y la polarización en el sentido del riesgo.

Por otra parte desde la Teoría de la Argumentación Persuasiva se trata de mostrar su superioridad a la hora de predecir la polarización frente a la Teoría de la Comparación Social. Una de las formas de mostrarlo es en una de las situaciones en las que las dos teorías hacen predicciones contrarias: cuando el grupo está integrado por subgrupos con posiciones opuestas. En ese caso, la predicción de la teoría de la comparación social es que cada subgrupo se polarizará más tras la discusión mientras que la teoría de la argumentación persuasiva predice que si los individuos escuchan nuevos argumentos en contra de su posición, y ya conocen la mayoría de los argumentos a favor de la propia posición, se producirá la despolarización. En un estudio llevado a cabo por Vinokur y Burnstein (1978) se constituyeron grupos para cada ítem del Cuestionario del Dilema de Elección (4 ítems de los que suscitan tendencia al riesgo, 2 ítems de los que suscitan cautela, y 1 ítem neutro). Cada grupo constaba de seis individuos que habían sido seleccionados en función de su posición inicial, de forma que en cada grupo hubiera dos subgrupos con posiciones opuestas.

Se obtuvo un efecto de polarización total y despolarización entre subgrupos. La polarización hacia el riesgo o hacia la cautela se daba en función del tipo de ítem de que se tratara, pero los subgrupos tendían a converger entre sí. Es decir, el subgrupo «cauto» se movía hacia el riesgo y el subgrupo «arriesgado» hacia la cautela. Este cambio no era simétrico y dependía del tipo de ítem: si el ítem era arriesgado, se movían más hacia el riesgo los sujetos cautos que los arriesgados hacia la cautela; si se trataba de uno cauto, sucedía al revés: cambiaban más hacia la cautela los miembros del subgrupo «arriesgado» que los del «cauto» hacia el riesgo. Este estudio parece prestar mayor apoyo a la teoría de los argumentos persuasivos que a la de la comparación social.

3.2.3. Conclusiones de la comparación entre ambas posiciones teóricas

La investigación a partir de cada una de estas teorías parece mostrar que tiene un apoyo más consistente la teoría de la Argumentación Persuasiva, aunque también lo obtiene la de la Comparación Social. Los autores que han revisado esta investigación (Isenberg, 1986; Seibold, Meyers y Sunwolf, 1996; Stasser y Dietz-Uhler, 2001) se inclinan por resaltar la complementariedad entre ellas, y por indicar el interés que tiene el centrarse en los factores que facilitan cada uno de los tipos de influencia. Así se proponen como factores moderadores: las *características de la decisión* (se espera más influencia informativa si la decisión implica cuestiones factuales), la *implicación del Yo*, cuando se da implicación del yo suele tratarse de cuestiones en las que intervienen los valores, en las que se presta atención a una información limitada y es fácil que la reserva de argumentos se haya agotado por el hecho de que el individuo los ha procesado muchas veces antes, por tanto es fácil que operen procesos de comparación social (Isenberg, 1986). Por su parte Kaplan y colaboradores (Kaplan, 1987; Kaplan y Miller, 1987; Rugs y Kaplan, 1993) destacan la importancia de las *metas de la interacción*: si son sociales influirá más la comunicación normativa, si son de tarea influirá más la informativa.

3.2.4. Auto-categorización y polarización

La teoría de la Auto-categorización (véase capítulo 10) considera el proceso de polarización teniendo en cuenta la pertenencia de los individuos a un grupo, junto con el deseo de conformarse a la norma del grupo propio que sea relevante, es decir, aquella que mejor lo representa en el contexto social comparativo.

«la posición que en una dimensión social comparativa que resulta prominente (por ejemplo, una escala de actitud) que simultáneamente maximiza las diferencias intergrupales endogrupo/exogrupo y minimiza las diferencias intragrupalas» (Turner, Whetherell y Hogg, 1989 p. 136)

Desde esta perspectiva se destaca la saliencia de la pertenencia grupal y se supone que la precondition para que se dé la polarización es la identifi-

cación compartida, y que la polarización es un efecto de la influencia en el grupo específico y representa la conformidad con una norma del grupo polarizada, que posee un *carácter prototípico*, en el sentido anteriormente definido, en cuanto a maximizar las diferencias intergrupales y reducir las intra grupales.

Uno de los estudios iniciales dentro de esta línea lo constituye el de Whetherell (1987) en el que los participantes escuchaban cintas en las que una serie de personas discutían en grupo Dilemas de Elección para llegar a un consenso. Dependiendo de la condición, se les decía a los participantes que el grupo escuchado sería próximamente su propio grupo o un exogrupo; o que los integrantes eran semejantes o diferentes a ellos. En todas las condiciones las grabaciones eran idénticas. La persuasión fue mayor en el caso del futuro endogrupo que en el del exogrupo y en de las personas similares a los participantes que en el de las distintas. Los resultados de este estudio ponen de manifiesto el papel desempeñado por la identificación. En otro estudio semejante (Mackie y Cooper, 1984, experimento 1), también se muestra el efecto de polarización cuando el grupo escuchado era presentado como el grupo propio, pero no cuando se dice que es un grupo con el cual se iba a competir. En un segundo estudio se mostró que los participantes percibían más extrema la norma de grupo, cuando se trataba del grupo propio, que cuando no tenían relación con él. En la misma dirección, Mackie (1986) mostró que cuanto más se autocategorizaban como miembros del grupo tanto más extrema se juzgaba la norma.

En un trabajo posterior (Turner, Whetherell y Hogg, 1989) se investigó en qué medida la polarización depende de la percepción de las respuestas de los miembros de grupo como estereotípicos del grupo propio. La tendencia dominante de respuesta sólo daba lugar a polarización si se consideraba estereotípica del grupo y socialmente normativa. Si las respuestas iniciales son percibidas como individuales no daban lugar a impacto persuasivo, pero sí cuando se combinan perceptivamente como una norma compartida, consensuada y estereotipada. A los participantes se les decía que tenían un estilo consistente de toma de decisión y se les definía bien como individuos arriesgados o precavidos, o como grupos arriesgados o precavidos. Solo en el último caso se daba un cambio en la dirección de la tendencia dominante en el grupo.

En su revisión de la investigación sobre polarización desde la autocategorización Brauer y Judd (1996, p. 81) indican que se ha recibido apoyo a las proposiciones de la teoría:

- a) La auto-categorización es un precondition de la polarización de actitudes.
- b) Una vez que se ha dado la autocategorización la posición prototípica del grupo suele ser relativamente extrema
- c) Los miembros del grupo se dirigen hacia el prototipo del grupo.

3.2.5. La expresión repetida de la actitud y la polarización de grupo

Una de las contribuciones recientes al estudio de la polarización supone un cambio en lo que constituye el foco de atención. En lugar de centrarse en el efecto de las comunicaciones o la información que viene de los otros integrantes del grupo— argumentos, posiciones normativas, prototipo del grupo— como hacían las otras teorías, enfoca el impacto que tiene la repetición de la expresión de actitudes, por parte del propio sujeto, sobre la polarización.

Brauer y Judd (1996) parten de los resultados no siempre concluyentes sobre los efectos de la repetición de la expresión de una actitud por parte del individuo sobre la polarización de esa misma actitud hacia el objeto de actitud. Además de obtener apoyo de ese efecto, comprueban que se da en paralelo una simplificación de las expresiones verbales conforme se repiten. Se hacen menos elaboradas porque se suprimen los matices. Así parece que las repeticiones asocian el objeto de actitud a etiquetas verbales más simples y extremas y que las evaluaciones posteriores reflejan esas etiquetas.

Adicionalmente proponen que, incluso cuando no se da una repetición de la expresión verbal, se produce la extremosidad fruto del siguiente proceso: los atributos y otros objetos asociados al objeto de actitud aumentan su fuerza de asociación y su relevancia evaluativa, en consecuencia están más disponibles y tienen un peso mayor a la hora de computar la evaluación del objeto, y ello llevaría a que ésta se haga extrema. Tras mostrar este efecto en el dominio individual (véase Brauer y Judd, 1996) tratan de aplicarlo a la explicación del proceso de polarización en un grupo dado. Se

supone que en la discusión se produce tanto este último efecto, como el de la simplificación de las verbalizaciones. Su propuesta estriba en distinguir entre la repetición de la expresión por el propio sujeto o por los otros participantes.

Un estudio de Brauer, Judd y Gliner (1995, véase Brauer y Judd, 1996) trató de determinar estos efectos por separado. Se seleccionaron a participantes que estaban en general de acuerdo sobre varias cuestiones (por ejemplo, la financiación estatal de los servicios de salud) de forma que todos los integrantes del grupo tuvieran una actitud que se situaba en el mismo lado de la escala bipolar. Las discusiones de grupo consistían en una secuencia de interacciones diádicas en las que en un espacio muy breve uno daba su opinión y luego la daba el otro. Se discutía de algunos asuntos y de otros no. Cada participante tenía un total de 15 interacciones. Se manipulaba el número de veces que un participante hablaba de una cuestión determinada, variando de 0 a 6. También se manipulaba el número de veces que oía al otro hablar de una cuestión, de 0 a 5. Las frecuencias con que hablaba de una cuestión y con que oía hablar de ella no estaban relacionadas. Se dio una polarización en los cinco asuntos discutidos frente a los que no se discutían entre dos personas. Se mostró a través del análisis de regresión que la frecuencia de expresión era un buen predictor de la polarización. Sin embargo la frecuencia con que se había escuchado a otros no predecía la polarización. Este resultado no coincide con la importancia atribuida por los demás enfoques de la polarización al hecho de obtener información de los otros participantes. Otro análisis de regresión mostró que lo que sí predecía la polarización era el número de personas distintas que habían dado su opinión sobre el tema al participante. Es decir, cuando aumenta el número de fuentes de influencia distintas aumenta la polarización. Un análisis de las diferencias entre grupos en cuanto al grado de polarización mostró que ésta se relacionaba sobre todo con el hecho de que el argumento que una persona había formulado le «volviera» repetido por otro participante. Así pues la repetición de los argumentos era importante pero también lo era el feed-back social que la persona obtenía de parte de otros miembros de grupo. Los autores denominan a este proceso de repetirle a la fuente sus propios argumentos proceso de «*integración social*». La manipulación en otro estudio del grado de integración social que se daba en los grupos, a través de instrucciones mostró que se daba

polarización con la discusión y con la expresión repetida de los argumentos, pero que este efecto aumentaba en los grupos en los que se inducía la integración social frente a aquellos en los que se daban instrucciones en contra.

Como concluyen Brauer y Judd:

«En esencia uno puede concluir que los argumentos propios se hacen particularmente persuasivos en función de la repetición, en la medida que los demás los encuentran persuasivos y los usan ellos mismos. Así los argumentos adquieren atractivo persuasivo para el sujeto en la medida que otros en el grupo los encuentran persuasivos y los validan a través de la repetición» (Brauer y Judd, 1996, p. 196).

3.2.6. *Comentarios finales a las explicaciones y a los aspectos metodológicos en el estudio sobre la polarización*

En el cuadro 1 se resumen las principales explicaciones sobre el proceso de polarización.

Ya se ha señalado anteriormente el carácter complementario de las diversas explicaciones, lo cual se logra a través de indicar en qué condiciones (tipo de decisión, grado de implicación o meta de interacción) unas explicaciones son más adecuadas que otras.

Este carácter complementario también se advierte en la teoría de la autocategorización al referirse a un proceso de influencia que tiene un carácter integrador, *la influencia informativa referencial*, que ofrece un proceso unitario de conformidad.

La última teoría, basada en la repetición de la expresión de la actitud, viene a completar a las aportaciones anteriores, al centrarse en una cuestión no atendida previamente como es la del efecto de lo que el propio sujeto dice, aunque también atiende al apoyo que recibe de los otros integrantes del grupo.

Por lo que respecta a los métodos empleados para la medida y análisis de la polarización, Morales (1985b recogía los problemas implicados en ellos). Cabe destacar en primer lugar, el que en los estudios se midan y

analicen la polarización de cada grupo o la del agregado de grupos, con lo que la polarización global, del promedio de los grupos, puede enmascarar los resultados por grupo (Lamm y colaboradores, 1973 véase Morales, 1985b).

Cuadro 1. Explicaciones sobre la Polarización Grupal

Teoría	Proceso General	Proceso Específicos
Comparación social	Influencia normativa: Comparación posición propia con el promedio de grupo. Intento de superar el promedio. Se basa en las normas culturales sobre las cuestiones	Ignorancia pluralista o «Subirse al carro ganador»
Argumentación persuasiva	Influencia Informativa	Balance del total de argumentos persuasivos a favor o en contra
Auto-categorización	Influencia informativa referencial Se basa en las normas prototípicas del grupo	Auto-categorización Polarización norma prototípica Conformidad con norma prototípica
Repetición en la expresión de la actitud	Repetición de la expresión de actitud	Simplificación integración social: a través de la Validación Social de los propios argumentos por parte de los otros

Otra de las cuestiones recogida por Morales es la de que las medidas se refieran a cada uno de los ítems discutidos en los grupos o al conjunto de los ítems, lo que puede enmascarar que en algunos de los ítems no se produce la polarización, o a la inversa, que aparezca que no se da polarización cuando si se ha dado en algunos de los ítems.

Todas estas cuestiones tienen relevancia a la hora de evaluar la investigación existente sobre el proceso de polarización y de plantear nuevos estudios empíricos.

4. LA ELECCIÓN COLECTIVA: LOS ESQUEMAS DE DECISIÓN SOCIAL

La teoría de los esquemas de decisión social (Davis, 1973) parte de la idea del grupo como un mecanismo de combinación que, a través de la interacción, permite que las personas, que inicialmente tienen unas preferencias acerca de unas alternativas entre las que hay que elegir, lleguen colectivamente a una decisión.

Uno de los antecedentes de este trabajo lo constituyen los estudios de decisiones de jurados. Así Stasser y Dietz-Uhler (2001) destacan el trabajo pionero de Kalven y Ziesel (1966) quienes entrevistaron a miembros de jurados para que indicaran retrospectivamente cuáles habían sido sus preferencias iniciales, y mostraron en que en 97% de los casos de los jurados que habían llegado a veredictos se daba una coincidencia entre la opinión mayoritaria inicial y el veredicto, es decir, usando la metáfora de los autores, el proceso equivaldría al revelado de una película fotográfica que se limita a desvelar lo que ya está en ella. Las conclusiones generales a las que llegan aquellos (Stasser y Dietz-Uhler, 2001), al referirse a este trabajo, es que las preferencias que inicialmente tienen los miembros constituyen el marco en el que se ejercen los diversos tipos de influencia durante el proceso de toma de decisión. Ello les lleva a afirmar que donde empieza un grupo permite anticipar donde acabará. En el modelo se tienen en cuenta reglas asignadas, o explícitas para la toma de decisión y (por ejemplo la unanimidad o la mayoría) y las reglas de combinación social (como la «verdad gana») a través de las cuales se combinan las opiniones iniciales. En este modelo lo que realmente interesa es detectar qué reglas de combinación social, a menudo implícitas caracterizan el paso de lo individual a lo colectivo. Esta combinación se produce a través de la interacción del grupo. En el cuadro 2 se presentan las reglas.

La teoría de los esquemas de decisión social (en adelante TSDS) propuesta por Davis (1973) trata de responder a la cuestión de cómo se da la combinación de las preferencias individuales en una decisión colectiva. Aquí se presenta únicamente una versión abreviada de la teoría (véase Hui-ci, 2004a para una descripción detallada de ésta y del modelo formal a su base).

El modelo parte del siguiente problema: Sea un grupo compuesto por n personas que, como tal grupo, tienen que elegir una de entre n alternativas exhaustivas y mutuamente exclusivas. El problema es calcular la probabilidad de que el grupo elija una cualquiera de ellas: por ejemplo, seleccionar uno entre dos o más candidatos a un puesto, o elegir entre un veredicto de culpable o inocente o no se puede lograr un acuerdo, teniendo en cuenta las preferencias individuales iniciales. El conocer esta distribución inicial y la regla de combinación con la que opera el grupo, permite predecir la decisión final.

Este modelo incluye los siguientes aspectos:

1. La caracterización de la situación de partida del grupo que incluye los siguientes aspectos: las *alternativas* entre las que se tiene que elegir; las *preferencias individuales iniciales*; las *distribuciones distinguibles*, (las posibles distribuciones de votos a favor de las diversas alternativas) y las probabilidades asociadas a cada una de esas distribuciones, lo que se denomina *vector de estado de grupo*.
2. La caracterización de la interacción del grupo que viene representada por un *esquema de decisión* que es una regla que guía esa interacción para dar lugar a la combinación en una decisión colectiva. En el cuadro 2 se presentan algunos de estos esquemas.
3. El resultado de esa interacción en forma de decisión del grupo que se expresa mediante las probabilidades que tienen cada una de las alternativas de decisión.

En el cuadro 2 se presentan los diversos esquemas de decisión que pueden servir de base para la decisión en grupo, algunas de ellos son reglas explícitas o asignadas, otras tienen un carácter implícito. El que una regla u otra sirva para predecir la decisión depende de la tarea. La teoría amplía el uso de los esquemas de decisión a una variedad de tareas de decisión y solución de problemas en grupo.

Esta teoría ha estado a la base de múltiples investigaciones en diversos campos de aplicación y en particular en las relativas a decisiones de jurados (Tindale y Davis, 1983). Como se señala en una revisión del trabajo en el marco de esta teoría (Stasser y Dietz-Uhler, 2001, p. 43) la teoría de los esquemas de decisión supone una representación del proceso de grupo que

tiene un carácter global, pues pone en relación las preferencias iniciales individuales y el resultado de la elección de grupo sin entrar en el análisis de procesos moleculares.

Cuadro 2. Esquemas de decisión

- ❑ La «verdad gana». Cuando a través de la discusión se puede mostrar la alternativa correcta. Tareas tipo «Eureka» con respuesta correcta obvia. Si por ejemplo se discute acerca de dos candidatos a un puesto, si uno de ellos tiene tal calidad que basta con que alguien reconozca sus méritos para que sea elegido.
- ❑ La «verdad con apoyo gana». El grupo resuelve el problema si dos miembros de grupo están de acuerdo en qué respuesta es la correcta. Tareas que en las que la respuesta correcta no es obvia.
- ❑ Primer Cambio. Se acepta la decisión en cuanto un miembro cambia de opinión para aceptarla. Tareas en las que la respuesta correcta no es obvia.
- ❑ Gana la Mayoría. El grupo vota y, cuando están de acuerdo más del 50%, se adopta la decisión. Suele ser una regla explícita o asignada en decisiones de jurados.
- ❑ Unanimidad. Todos los miembros tienen que estar de acuerdo o no se llega a la decisión. Suele ser una regla explícita o asignada en decisiones de jurados.
- ❑ Selección al azar de alternativas. Los miembros del grupo seleccionan al azar una de las alternativas posibles. Propio de tareas muy difíciles en las que hay varias alternativas y no hay una respuesta correcta clara.
- ❑ Turnos entre alternativas propuestas. Los miembros de grupo eligen una alternativa diferente en diferentes momentos. Propio de tareas muy difíciles en las que hay varias alternativas y no hay una respuesta correcta clara.

5. LOS SESGOS Y LIMITACIONES EN LA TOMA DE DECISIÓN EN GRUPO

El análisis de la toma de decisión en grupos ha dado pie a considerar los sesgos y limitaciones que se plantean a la hora de tomar una decisión

en grupo. Se comienza aquí por tratar uno de los sesgos más estudiados que se refiere al uso de la información compartida. Seguidamente se enfocan algunas de las restricciones o limitaciones de distinta índole que se dan a menudo en los grupos y que han sido destacadas por Janis (Janis, 1989). Este mismo autor es el que ha propuesto uno de los modelos más conocidos sobre el fallo en las decisiones, como es el modelo del Pensamiento Grupal, que se trata en el apartado siguiente.

5.1. El sesgo de la información compartida

Como señala Stasser (1992), la idea de que los grupos toman decisiones más informadas que los individuos descansa sobre dos supuestos:

- a) Que los individuos traen al grupo informaciones que otros no poseen.
- b) Que esa información única se mencionará en la discusión.

La investigación denominada del *perfil oculto* (Stasser y Titus, 1985) indica que los grupos tienden a discutir la información compartida entre los miembros antes de la discusión más que la no compartida. Se define el perfil oculto como aquel que se da cuando

«la superioridad de una alternativa de decisión se encuentra enmascarada porque cada miembro es consciente de sólo una parte de la información que la apoya, pero el grupo al reunir su información puede revelar a todos la opción superior» (Stasser 1992, p. 49).

En la investigación llevada a cabo por Stasser y Titus (1985) se presentaba a grupos de cuatro personas información de tres candidatos al puesto de presidente de la asociación de estudiantes. La información contenía 16 ítems de información positiva negativa y neutra, variando la proporción de estos ítems según los candidatos. Al candidato A se le caracterizaba ocho características positivas, cuatro negativas y cuatro neutras, mientras que los otros dos eran caracterizados por cuatro positivas, cuatro negativas y ocho neutras. En la condición en que se les presentaba toda la información de cada uno de los candidatos los grupos elegían en su mayoría al candidato A. Sin embargo, en la condición de *perfil oculto*, en la que se presentaba la información del candidato A distribuida entre los cuatro miembros del grupo, de forma que la información positiva se encontraba distribuida (dos

rasgos positivos eran conocidos por cada miembro de grupo) pero todos tenían toda la información negativa (los cuatro rasgos eran conocidos por cada miembro), dejaron de inclinarse por este candidato y eligieron uno menos cualificado. Hubiera bastado con que pusieran en común los rasgos positivos para darse cuenta de que se trataba de un candidato superior.

En los cuadros siguientes se presenta un ejemplo simplificado del perfil oculto. En la elección de dos candidatos que difieren en cuanto al grado en que la información es compartida por tres miembros de grupo. (X, Y, Z).

Tabla 1. Ejemplo de Perfil Oculto Adaptada de Stasser (1992, p. 56)

Miembro de Grupo	Características favorables Candidato A	Características favorables Candidato B
X	A ₁ , A _x	B ₁ , B ₂ , B ₃
Y	A ₁ , A _y	B ₁ , B ₂ , B ₃
Z	A ₁ , A _z	B ₁ , B ₂ , B ₃

En el caso del candidato A, la característica A 1 es conocida por los tres los miembros del Grupo mientras que Ax, Ay, Az está distribuida entre los correspondientes miembros X, Y y Z. En el caso de B las tres características B1, B2 B3 son conocidas por los tres miembros de grupo. Así inicialmente cada miembro del grupo se inclinará por B. Esto podría cambiar si se compartiera toda la información en el grupo, pero no suele ser así.

En el ejemplo el candidato B tiene una ventaja de 3/1 en cuanto a las características favorables compartidas por los integrantes del grupo. Aún suponiendo que las características no compartidas fueran decisivas para seleccionar a A, sólo tendrían impacto si se compartieran en la discusión grupal. Siguiendo con el ejemplo, podemos pensar en una situación de selección entre dos candidatos políticos en la que la información no compartida es más específica y relevante para la decisión (véase tabla 2).

Si lo que se tiene en cuenta fundamentalmente es la información compartida B mantendrá su ventaja. Si se tiene en cuenta la información compartida y la distribuida, tendrá ventaja A, pues no sólo tiene más características positivas (inteligencia, capacidad de compromiso, capacidad de decisión, visión de futuro) frente a las tres (inteligencia, amabilidad, buena gestión) sino que además son más relevantes para seleccionar a un político.

Tabla 2. Características de los candidatos

Miembro de Grupo	Características favorables Candidato A	Características favorables Candidato B
X	Inteligente, Capacidad de Compromiso	Inteligente Amable Buen Gestor
Y	Inteligente, Capacidad de Decisión	Inteligente Amable Buen Gestor
Z	Inteligente Visión de futuro	Inteligente Amable Buen Gestor

En cuanto a las explicaciones de este sesgo, Stasser (1992, p. 49) recurre a una explicación basada en el muestreo de la información e indica cuando se discute una alternativa de decisión cada miembro muestrea de una reserva de información, que es como una depósito de su experiencia previa. Sin embargo, en la investigación del perfil oculto los items no están disponibles para todos en ese depósito y la probabilidad de que un item sea mencionado depende del número de personas que se hayan visto expuestas al item.

La investigación dentro de este marco y revisada por Forsyth (2006, p. 344) indica que este sesgo puede aumentar cuando los miembros del grupo creen que no tienen suficiente información para tomar la decisión adecuada (Stasser y Stewart, 1992), o cuando tienen urgencia por llegar a una conclusión y no tanto porque la decisión tomada sea la correcta, por lo que es más fácil que se produzca en situaciones en las que la corrección de la decisión no se puede contrastar (Stewart y Stasser, 1998). También en la investigación sobre el perfil oculto (Stasser y Titus, 1985) puede que influyan las preferencias iniciales pues, tal como se indicó anteriormente, cada miembro del grupo disponía, respecto al candidato mejor, A, de cuatro items negativos (que son lo compartidos) y dos positivos (no compartidos). Algo parecido sucedía en el ejemplo anteriormente descrito, pues cada miembro del grupo inicialmente tenía más información a favor del candidato B que a favor del A.

¿Cómo reducir este sesgo? Es importante que los miembros del grupo sepan que el compartir la información es necesario para una buena deci-

sión y también conviene destacar la importancia de la información no compartida Stasser (1992). Este mismo autor ofrece una serie de sugerencias para reducir este sesgo en el muestreo de la información que se presentan en el cuadro 3.

Cuadro 3. Estrategias para reducir el sesgo de la información compartida

- ✓ Establecer la expectativa de que la información disponible lleva a una respuesta demostrablemente correcta, pues el sesgo suele darse más en tareas de juicio que en aquellas que se puede alcanzar una solución correcta.
- ✓ Mantener la carga informativa baja. A más información más sesgo.
- ✓ Hacer que cada miembro sea consciente de que tiene una información única que contribuir, lo que sucede si se trata de personas con distintas áreas de competencia.
- ✓ Hacer que los miembros del grupo sean conscientes de las informaciones únicas que lo otros miembros poseen.

5.2. Limitaciones en las decisiones en grupo

Frente a la idea de que los grupos toman decisiones más informadas que los individuos, Janis (Janis, 1989) destaca los posibles fallos y limitaciones en las decisiones tomadas en grupo y las clasifica en tres categorías: *limitaciones cognitivas*, *afiliativas* y *egocéntricas* que se presentan a continuación en el cuadro 4.

Las *limitaciones cognitivas* se refieren a una insuficiente consideración de la información relevante por presiones temporales o porque el problema resulta demasiado complejo, o porque no se puede acceder a esa información. Así pues, da lugar a una formulación de problema inadecuada y a un insuficiente análisis de las alternativas. Los miembros del grupo de este modo recurren a soluciones que pueden haber funcionado en el pasado pero que no se adecúan a la situación presente. El autor destaca las estrategias de *satisfacer* y *reafirmarse*. *Satisfacer* supone adoptar la primera solución que cumple un mínimo de requisitos y aferrarse a esa decisión. A veces el uso del refrán —«lo mejor es enemigo de lo bueno»— enmascara

esta búsqueda de una salida fácil a la situación que enfrenta el grupo. La segunda estrategia consiste en *reafirmarse* en la solución adoptada en lugar de realizar un análisis objetivo de los aspectos positivos y negativos de la alternativa elegida y de otras posibles alternativas.

Cuadro 4. Limitaciones en las decisiones de grupo (basado en Janis, 1989)

Cognitivas: insuficiente consideración de la información relevante

Satisfacer: Adoptar la primera alternativa que cumple unos mínimos requisitos.

Reafirmación: Convencerse a si mismos de que la alternativa elegida es la mejor, señalando sus ventajas sin tener en cuenta las desventajas

Afiliativas

Son aquellas derivadas del deseo de no perturbar las relaciones entre los miembros del grupo y no generar conflictos, de la necesidad de pertenecer al grupo o de no enfrentarse a los miembros del grupo de mayor estatus o los líderes.

Egocéntricas

Se dan cuando algún miembro intenta por todos los medios controlar la decisión del grupo y se presenta como el experto y critica las propuestas de otros miembros del grupo.

Las limitaciones *afiliativas* tienen que ver con el deseo de mantener la armonía en el grupo y no generar conflictos. Ello lleva a someterse a las presiones hacia la uniformidad sin defender posiciones discrepantes que podrían ser útiles para la decisión grupal. El deseo de congraciarse con el líder o con miembros de más estatus lleva a lo que Janis denomina algo así como «la regla de guardarse las espaldas» para no crearse problemas innecesarios con las personas que más cuentan en el grupo. Se puede establecer una relación entre esta tendencia y el «muro de aquiescencia» que a menudo rodea a los líderes, a quienes nadie se atreve a confrontar con críticas a sus opiniones o evaluaciones objetivas de los efectos de sus decisiones.

Las limitaciones *egocéntricas* derivan del excesivo deseo de control o de la dominancia de ciertos miembros de grupos, o del hecho de que tengan intereses personales en una determinada decisión, o de que tiendan a enfocar la decisión grupal como una competición. Estas conductas llevan a críticas y a evaluaciones sesgadas de otras alternativas y a que el grupo acabe adoptando una decisión que no coincide con la de mayor calidad.

5.3. Estrategias para reducir las limitaciones en la toma de decisiones en grupo

Burn (2004, pp. 340-41) resume las sugerencias que hacen Gouran y Hirokawa (1996) para contrarrestar estas limitaciones. Las estrategias propuestas se presentan en el cuadro siguiente. Es importante tener en cuenta tanto los posibles fallos como los modos de contrarrestarlos a la hora de enfocar la discusión del grupo para la toma de decisión.

Cuadro 5. Estrategias para compensar las limitaciones en la toma de decisión de grupos (adaptado de Burn, 2004)

<p>Reducción de las limitaciones cognitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar diferencias entre situaciones del pasado y el presente para evitar aplicar viejas soluciones de forma sistemática ➤ Identificar las deficiencias en la información que se precisa para tomar la decisión ➤ Motivar al grupo a buscar la información necesaria señalando las consecuencias de una mala decisión.
<p>Reducción de las limitaciones afiliativas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recordar la importancia de la decisión para lograr un compromiso para llegar a la mejor solución aunque ello implique desacuerdos. ➤ Separar la evaluación de las alternativas de la de las personas que las proponen y no personalizar las críticas ni interpretar esas críticas como ataques a la persona.

- Animar a los miembros del grupo a poner en cuestión las alternativas y no omitir los aspectos críticos que pueden ver en la decisión, dadas las consecuencias de una insuficiente formulación de éstos.

Reducción de las limitaciones

- Destacar que se necesita las aportaciones de todos en la decisión del grupo para garantizar la participación y como advertencia a los miembros que quieren controlar la decisión.
- Señalar las deficiencias en las posiciones de los miembros controladores, a través de sugerirles que revisen sus posiciones y los aspectos críticos de ellas, y de animar a que se planteen otras alternativas antes de adoptar una solución.

El análisis de los sesgos, deficiencias y limitaciones sirve para introducir el siguiente apartado, centrado en el modelo de Pensamiento Grupal, propuesto por el propio Janis con el fin de analizar situaciones en las que los fallos en la toma de decisión grupal han dado lugar a fracasos muy notorios.

6. EL MODELO DEL PENSAMIENTO GRUPAL

El modelo del Pensamiento Grupal se desarrolla a partir del análisis de fracasos o fiascos clamorosos en la toma de decisiones. Este es un dominio que sigue mostrando vitalidad 30 años después de la contribución pionera de Janis al comienzo de los años 70 sobre lo que denominó «pensamiento de grupo» o «pensamiento grupal», a través de la fascinación que sigue ejerciendo sobre los investigadores y teóricos en muy diversos ámbitos además del de la psicología social. Ello tal vez se deba a la enorme importancia que tiene el que pequeños grupos en las más altas cúpulas del poder tomen decisiones equivocadas que afectan a un número cada vez mayor de seres humanos.

La noción de pensamiento de grupo y el correspondiente modelo de toma de decisión en grupos (Janis, 1972, 1982, 1989; Janis y Mann, 1977)

se basa en el análisis de una serie de decisiones por parte de grupos de alto nivel de liderazgo político en los Estados Unidos, que dieron lugar a notorios fracasos, como la decisión de la invasión de la bahía de Cochinos en Cuba por parte de Kennedy y sus asesores, o la escalada de la Guerra de Vietnam por Johnson y los suyos entre los años 1964-1967. Según el autor, una serie de factores contribuyen al proceso defectuoso de decisión, que se da también en otros ámbitos, como en el de la dirección empresarial. Parece ser que Janis se inspiró en los términos Orwellianos de «Pensamiento Doble», o «Pensamiento Criminal» para acuñar el de (Groupthink) o Pensamiento Grupal, cuya connotación de proceso indeseable es algo buscado por el propio autor (Janis, 1982). Según indican diversos comentaristas del modelo y de la investigación generada por él (Aldag y Fuller, 1993; Esser, 1998; Park, 1990), la gran popularidad obtenida con 700 citas en tres años en el Social Science Citation Index (Aldag y Fuller, 1993) y publicaciones en distintas disciplinas, desde la psicología a la ciencia política pasando por el campo de la comunicación, no se corresponde con el apoyo empírico recibido. Esto puede deberse tanto al atractivo intuitivo que posee el modelo como al interés de los casos históricos analizados por Janis. Cabe imaginar el interés que despertaría en el contexto español el poder disponer de la información para reconstruir la toma de decisión que dio lugar a la creación del GAL durante la administración socialista, en los años 80 en España, y que tan desastrosas consecuencias tuvo.

En cuanto a la definición de pensamiento grupal, Janis (1972) propone la siguiente

«Uso el término «pensamiento grupal» como una forma rápida y fácil de referirme a un modo de pensamiento que tiene la gente cuando están profundamente implicados en un grupo cohesivo, cuando los esfuerzos de los miembros por la unanimidad superan la motivación por evaluar realista-mente los cursos de acción alternativos (...) El pensamiento grupal se refiere a un deterioro de la eficacia mental, de la contrastación de la realidad y del juicio moral como resultado de las presiones del propio grupo» (p. 9).

En esencia el pensamiento de grupo consiste en la búsqueda del acuerdo por encima de todo.

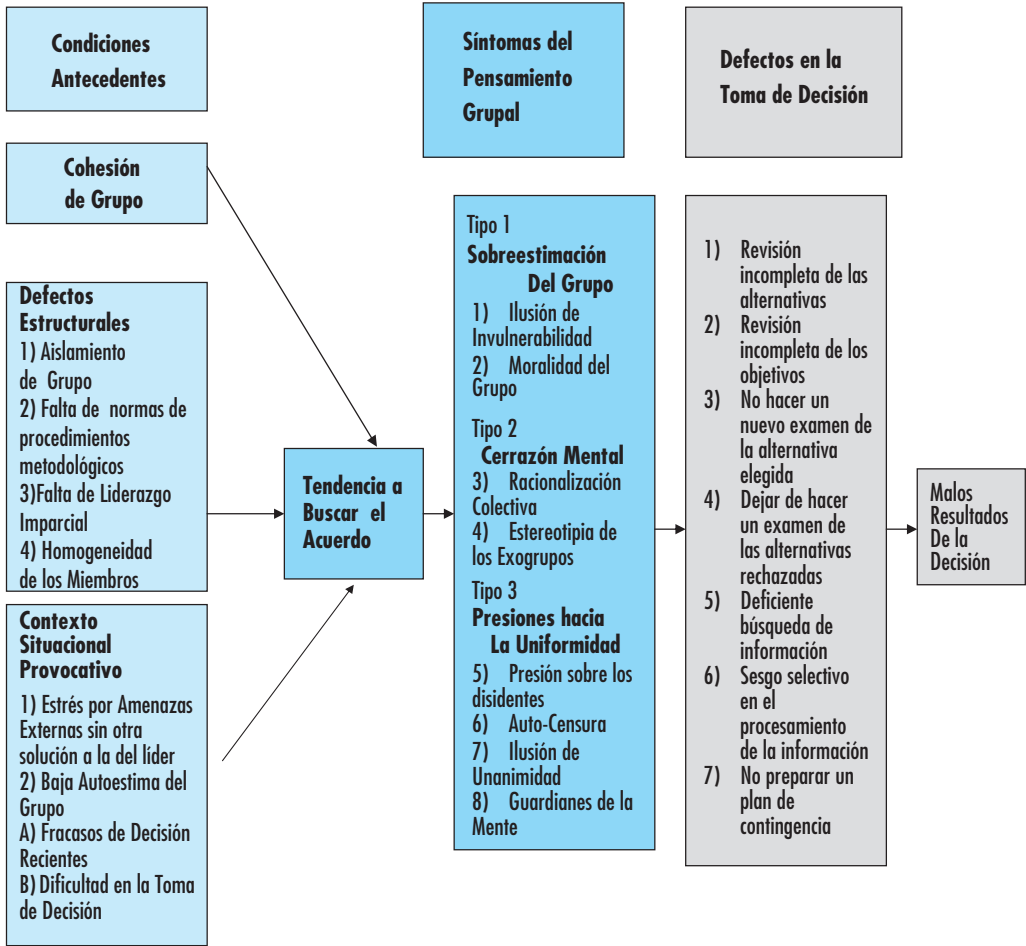
Los cuatro casos que inicialmente fueron analizados y sirvieron como base para el desarrollo del modelo de Janis (1972) fueron los siguientes:

la decisión del Almirante Kimmel y sus asesores a cargo de la flota de Estados Unidos de Pearl Harbour en 1941 de centrarse en el entrenamiento de las fuerzas en lugar de en la defensa, a pesar de las señales de la probabilidad de un ataque japonés; la decisión del presidente Truman y sus consejeros del escalamiento de la guerra en Corea a través de cruzar el paralelo 38 en 1950; y las ya mencionadas decisiones de Kennedy y sus asesores de la fallida invasión de Bahía de Cochinos en Cuba 1960 y el escalamiento de la Guerra de Vietnam por parte de Johnson entre 1964-67. También se incluían dos casos en los que no se había producido el pensamiento de grupo: el Plan Marshall de ayuda a Europa tras la II Guerra Mundial y la Crisis de los Misiles en la que Kennedy y sus asesores se enfrentaron con el posible armamento de Cuba con misiles soviéticos. En una segunda publicación (Janis, 1982) analizaba otros casos y entre ellos con detalle la decisión de Nixon y sus asesores sobre el caso Watergate, que supuso el encubrimiento de la implicación de la Casa Blanca en el robo del cuartel general de los demócratas en el hotel Watergate. Este último caso le sirvió para completar el modelo que se ilustra en la Figura 4.

Esta lista de Janis ha sido progresivamente ampliada por las contribuciones de distintos autores respecto a casos candidatos a ser categorizados como ejemplos de pensamiento grupal (véase Esser, 1998).

Según se advierte el modelo incluye tres grupos de variables: *antecedentes* que influyen en la necesidad de llegar a toda costa al acuerdo de grupo, los *síntomas* de que se está dando el pensamiento de grupo y los fallos o *defectos* en la toma de decisión. Como se verá más adelante, el aspecto del modelo que más interés ha despertado desde el punto de la investigación se refiere a los antecedentes de las decisiones.

En cuanto a los antecedentes, en primer lugar Janis supone que la *cohesión del grupo* que toma la decisión, el «esprit de corps», es un determinante que juega un papel importante, suponiendo que los grupos que adoptaron las decisiones tenían un nivel de cohesión de moderado a alto. Janis matiza que es una condición necesaria pero no suficiente para que se produzca el pensamiento grupal, por lo que deberá interactuar con los otros antecedentes.



Adaptado de Aldag y Fuller, 1993.

Figura 4. El Modelo de Janis (1982) de Pensamiento Grupal

El segundo grupo de antecedentes lo constituyen los *defectos estructurales de la organización*: 1) el *aislamiento* del grupo que no se encuentra bajo el control o la evaluación de otros miembros de la organización; 2) *ausencia de normas de procedimiento de carácter metodológico* para la toma de decisión, como la búsqueda de la información relevante, el examen de otras alternativas a la opción preferida o la revisión de las posibles consecuencias de ésta; 3) *falta de una tradición de liderazgo imparcial*

por lo que los líderes promueven su preferencia en la decisión sin establecer ninguna cortapisa. Esto se ha denominado también liderazgo promocional; 4) *homogeneidad* del grupo en cuanto a sus características sociales y a su ideología.

El tercer grupo de antecedentes lo constituye lo que denomina el *contexto situacional provocativo* caracterizado tanto por amenazas externas como por otras de naturaleza interior. Aquí se incluye: 1) El alto grado de *estrés suscitado por una amenaza externa* con escasa posibilidad de llegar a una solución alternativa distinta a la que propone el líder. 2) *Baja autoestima* del grupo por fracasos recientes en tomas de decisión, por la dificultad intrínseca de la tarea a abordar, o porque no existen alternativas moralmente correctas.

Los *síntomas* de pensamiento de grupo que aparecen en el modelo resultan autodescriptivos y pueden clasificarse a su vez en tres grupos según domine la visión de *superioridad* del grupo que toma la decisión, la *cerrazón* mental y la relación de *desprecio hacia otros grupos* o las *presiones para mantener la uniformidad* dentro del grupo. En cuanto a los primeros, están la ilusión de que el grupo es invulnerable y no puede fracasar en su cometido, y la creencia de que el grupo es inherentemente moral. En cuanto a los segundos, se incluyen las racionalizaciones para desestimar los avisos o el feed-back negativo en contra de la decisión y el difundir visiones estereotipadas de los miembros de los grupos oponentes. En cuanto al tercer grupo de síntomas, se consideran la presión sobre los disidentes para cortar sus críticas, la autocensura de forma que los integrantes del grupo no expresan sus dudas acerca del plan, la ilusión de unanimidad y la aparición de los «guardianes de la mente» que actúan como protección del grupo frente a la información adversa.

Por lo que se refiere a los *defectos o fallos de la toma de decisión*, Janis (1982) señala la *insuficiente consideración* de alternativas y objetivos que a menudo se limitan a la consideración de la alternativa preferida inicialmente, *insuficiente análisis de los riesgos que conlleva esa elección*, no se llega a hacer una *reevaluación de las alternativas rechazadas* inicialmente, *insuficiente búsqueda de la información relevante*, *sesgos en el procesamiento de la información* y no se desarrollan *planes de contingencia* para el caso en que los riesgos que se anticipan se hagan realidad.

En contraste a estas decisiones que le sirven de ejemplo de pensamiento grupal, los casos del Plan Marshall y de la Crisis de los Misiles de Cuba son un ejemplo de lo que caracteriza como toma de decisión vigilante, en la que se da una prioridad a la evaluación crítica y a la discusión abierta de las diversas opciones. Según el autor, estos casos se caracterizaron por la evaluación detallada de las posibles consecuencias de las alternativas consideradas y por las propuestas de nuevas soluciones que permitían reducir riesgos y aumentar las ventajas de las alternativas.

7. LA INVESTIGACIÓN SOBRE PENSAMIENTO GRUPAL

La investigación generada a partir de este modelo se agrupa en dos grandes tipos de estudios: estudios de casos a partir del análisis de contenido de documentos de archivo, y experimentos de laboratorio, en los que por lo general se manipulan las condiciones antecedentes y se observan los afectos sobre la toma de decisión. Tal como indican Mullen, Anthony, Salas y Driskell (1994) en una revisión de la investigación sobre pensamiento de grupo se da una proporción de 5 a 1 entre estudios de casos y experimentales.

7.1. Estudios de casos

En cuanto a los análisis de casos el más completo lo representa la investigación de Tetlock, Peterson, Mc Guire, Chang y Feld (1992) que incluye los casos propuestos por Janis como representativos de pensamiento grupal, y de decisión vigilante además de otros tres que los autores sugerían que podrían considerarse como ejemplos del pensamiento grupal. Dada la importancia de este estudio se incluye una descripción detallada en el cuadro 6.

Cuadro 6. El Q sort de Dinámica de Grupos para el análisis del Pensamiento de Grupo

En un estudio llevado a cabo por Tetlock, Peterson, Mc Guire, Chang y Feld (1992) se propone la técnica para el análisis de las descripciones de los casos de decisión consideradas como ejemplo de Pensamiento Grupal según Janis (1982) así como de las decisiones que suponían una valoración vigilante del problema según el autor. A ellos se añadieron dos casos que Janis sugería que se podía haber dado pensamiento de grupo (la decisión de la administración Ford de rescatar a la tripulación del barco Mayaguez en cautividad en Camboya en 1975, y la decisión de Carter de rescatar a los rehenes de la embajada de Estados Unidos en Teherán en 1981). Dicho análisis se efectuaba sobre las descripciones del propio Janis y sobre las descripciones de otras fuentes históricas seleccionadas.

En el estudio también se llevó a cabo la determinación de perfiles teóricos ideales de distintos tipos de grupo de toma de decisión política, incluido el de pensamiento grupal y se puso a prueba el modelo causal de éste último.

El instrumento consiste en 100 pares de frases bipolares que los evaluadores debían de aplicar al material descriptivo de un caso para determinar si una u otra frase era más descriptiva del caso.

Cubren los distintos aspectos del pensamiento grupal a través de escalas indicadoras de procesos, las tres primeras se refieren a los procesos que se darán más en el caso del pensamiento grupal, mientras que las cuatro últimas más en los casos de decisión vigilante.

- A) *Fuerza del liderazgo*: Las puntuaciones altas indican líderes auto-afirmados que fuerzan una solución preferida y comunican claramente lo que desean.
- B) *Rigidez*: Puntuaciones altas indican que el grupo se aísla de otras personas cualificadas cuyo asesoramiento serviría, y estimula estilos de pensamiento dogmáticos.
- C) *Conformidad*: Las puntuaciones altas indican que los miembros de grupo activamente desaprueban el desacuerdo y censuran a los desviantes.
- D) *Faccionalismo*: las puntuaciones bajas indican un grupo cohesivo cuyos miembros comparten metas bien definidas y que raras veces no están de acuerdo.

- E) *Responsabilidad democrática*: Puntuaciones bajas indican que el grupo tiene desprecio por las normas de gobierno democrático.
- F) *Pesimismo*: Una puntuación baja indica autoestima colectiva
- G) *Orientación a la tarea*: una puntuación baja indica que el grupo dedica más energía a asegurar que los miembros se sienten bien entre ellos que a trabajar en soluciones viables a los problemas.

Se proponían una serie de frases representativas de estos procesos que debían de seleccionarse y aplicarse a la descripción de cada grupo. (Una descripción detallada del empleo de esta técnica se encuentra en Huici, 2004b)

Los análisis estadísticos mostraron la existencia de diferencias significativas entre los casos de pensamiento de grupo y de decisión vigilantes. Los sucesivos ANOVAS comparando escala por escala los casos de pensamiento grupal y los de decisión vigilante mostraron que en los primeros se daba significativamente: más fuerza del liderazgo, menos faccionalismo, más rigidez, más conformidad, y menos orientación a la tarea. No se dieron diferencias significativas en las escalas de pesimismo y de responsabilidad democrática.

En el estudio de Tetlock et al. (1992) y a partir de la técnica de Q Sort, también se puso a prueba el modelo causal de Janis. Algunos de los 100 ítems servían para operacionalizar diversos aspectos del modelo como los Antecedentes y Consecuencias. Así los antecedentes incluían la Cohesión, Defectos Estructurales y de Procedimiento y Contexto Situacional Provocativo. Se proponía la Búsqueda a toda costa del Acuerdo como proceso mediador. Las consecuencias incluían Síntomas de Pensamiento Grupal y Síntomas de Decisión Defectuosa (una descripción de los ítems que correspondían los distintos aspectos del modelo se presenta en Huici, 2004 b).

Se llevó a cabo un análisis de ecuaciones estructurales LISREL a partir de las correlaciones entre los distintos componentes del modelo de pensamiento grupal. Los resultados se presentan a continuación (coeficientes beta estandarizados) y ponen en cuestión el papel de la cohesión y de los estresores situacionales como antecedentes necesarios y suficientes del pensamiento grupal. La búsqueda del acuerdo mantiene su posición central en el modelo entre los antecedentes, representados por los defectos estructurales y de procedimiento y los síntomas de pensamiento grupal y de decisión defectuosa.

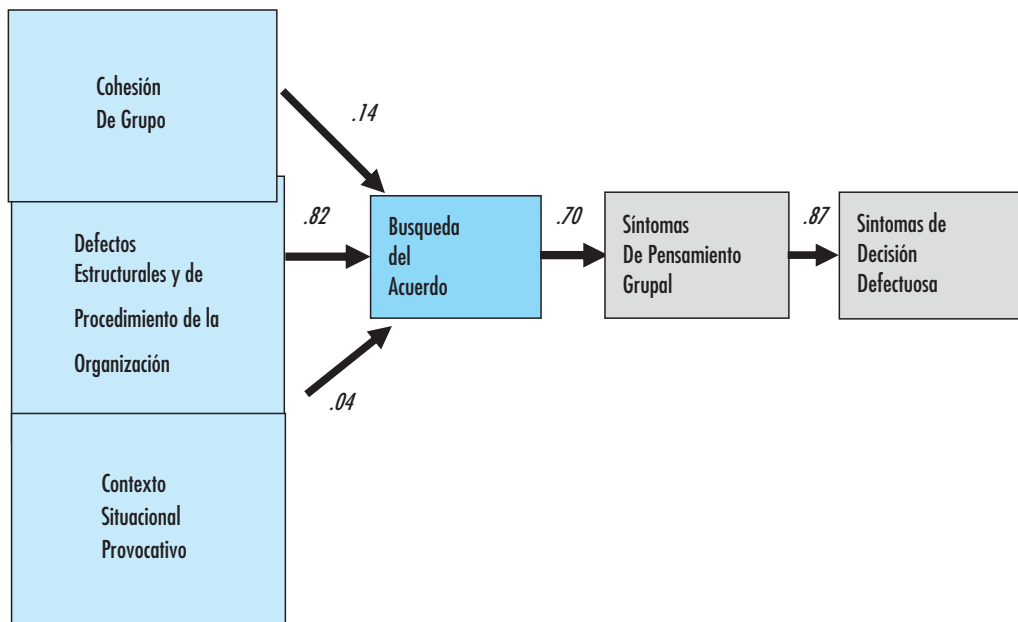


Figura 2. Resultado del Análisis de los componentes del modelo de Pensamiento Grupal

Otros de los estudios revisados por Esser 1998, incluyen el realizado por Herek, Janis y Huth (1987) que analizan 19 crisis internacionales en las que intervinieron los Estados Unidos para determinar si se dieron o no síntomas de pensamiento grupal. El resultado de este análisis indicó que a mayor número de síntomas tanto más desfavorables fueron los resultados de las decisiones para los intereses estadounidenses y para el conflicto internacional. Otros de los estudios de interés revisados por el autor se refieren a la decisión que dio lugar al fallido lanzamiento del trasbordador espacial Challenger que terminó con la explosión del trasbordador y con la muerte de siete astronautas en enero de 1986. Entre ellos cabe destacar el realizado por Esser y Lindoerfer (1989) en el que se analizó el informe de la comisión presidencial frase a frase con el fin de determinar si se daban o no condiciones antecedentes, síntomas de pensamiento grupal y decisiones defectuosas. Se codificaron un total de 88 frases como instancias positivas (presencia) o negativas (ausencia) de indicadores de pensamiento de grupo. El análisis mostró que había el doble de frases que señalaban la presencia de esos indicadores frente a las que

indicaban ausencia de ellos. Por otra parte, en el plazo de 24 horas anteriores al lanzamiento aumentó esa proporción que luego se estabilizó (véase Esser, 1998).

7.2. Estudios experimentales

Los estudios experimentales se han centrado en los antecedentes del pensamiento grupal. El conjunto de la investigación sobre los efectos de la *cohesión* muestra resultados inconsistentes. En general, se considera siguiendo a Janis que la cohesión es necesaria pero no suficiente para dar lugar al pensamiento grupal. En la revisión a través de metaanálisis realizada por Mullen y colaboradores (Mullen, Anthony, Salas y Driskell, 1994), no se encontró un efecto simple de la cohesión sobre la calidad de las decisiones. No obstante, sí encontraron que cuando concurrían otras condiciones antecedentes como el liderazgo directivo —en el sentido de no ser imparcial y promocionar una alternativa— si se daba un efecto de reducción de la calidad de la decisión. La contribución más importante de esta revisión consiste en señalar que es preciso distinguir entre los componentes de la cohesión: la cohesión que se centra en la atracción interpersonal y la centrada en el compromiso con la tarea del grupo. La primera sí puede favorecer el pensamiento de grupo, mientras que la segunda mejora la calidad de la decisión. Los investigadores indican que si bien Janis consideró que el pensamiento grupal puede proceder de la atracción interpersonal y del orgullo de grupo, éste puede que se asocie con el compromiso con la tarea, lo cual como se veía en el metaanálisis reduce el pensamiento de grupo.

El liderazgo promocional, a menudo denominado liderazgo directivo, ha mostrado en una gran mayoría de estudios efectos como los predichos por Janis, es decir, aumento del pensamiento grupal.

La investigación dirigida a mostrar los efectos de los procedimientos de toma de decisión han mostrado, en tres de cuatro estudios (cfr. Esser, 1998) que, cuando se dan procedimientos de toma de decisión limitados o defectuosos, estos dan lugar a decisiones de peor calidad. En dos de estos estudios se mostró que ello sucedía cuando se acompañaba de una alta cohesión en el grupo.

7.3. Estudios sobre otros procesos implicados en el Pensamiento Grupal y otros desarrollos

Un buen número de estudios se ha centrado en determinados procesos que pueden estar presentes en el pensamiento grupal o han tratado de ampliar el modelo. De entre ellos seleccionamos algunos por su interés teórico.

Mc Cauley (1989) se centra en la distinción entre *internalización* (acuerdo privado con el consenso de grupo) y *acatamiento* (acuerdo público pero no privado), y trata de determinar si en el pensamiento grupal se da uno y otro, pues parece existir una cierta ambigüedad en la propia descripción de Janis (1982) quien se centra en el proceso de internalización, pero por otra parte en su descripción proporciona indicadores de acatamiento al hablar de presiones hacia los disidentes, o de la existencia de autodenominados «guardianes de la mente». Mc Cauley analiza 8 casos, que incluyen los clásicos de pensamiento grupal, más los casos de decisión vigilante, y muestra que en por lo menos dos de los seis casos hay indicaciones de acatamiento. Así, por ejemplo, en el análisis de la decisión sobre la invasión de Cuba de Bahía de Cochinos a través de las cuatro «explicaciones oficiales», según Janis, hay indicadores de acatamiento cuando se señala que se trataba de una nueva administración y que, si bien el grupo mostraba «espíritu de cuerpo», no habían alcanzado un grado suficiente como para expresar abiertamente sus dudas acerca de las propuestas. Por otra parte algún miembro manifestaba preocupación por su reputación. Así por ejemplo, Schlesinger admitió que tuvo reservas

«A la hora de poner objeciones en las reuniones de la Casa Blanca por temor a que se viese como pretencioso que un catedrático de universidad se permitiese disentir con las cabezas augustas de las principales instituciones del gobierno». (Janis, 1982, p. 32)

El análisis de Mc Cauley lleva a resaltar la importancia del acatamiento. También destaca el papel del liderazgo promocional y el aislamiento de grupo en el desencadenamiento del pensamiento grupal.

Otra línea de interés la representa la investigación sobre la influencia del intento de mantener la identidad social por parte del grupo que toma la decisión (Turner, Pratkanis, Probasco y Leve, 1992). Estos autores realiza-

ron varios experimentos con grupos que tenían que tomar decisiones, en los que mostraron la influencia de la cohesión (manipulada a través de resaltar la pertenencia al grupo y el empleo de etiquetas de grupo), y de la amenaza a la autoestima de los miembros (a través de indicar que la decisión en grupo se grababa en vídeo con el fin de mostrarla a estudiantes con fines de entrenamiento, en caso de que la toma de decisión tuviera fallos). En el tercero de sus experimentos, partieron de la idea de Janis de que el pensamiento de grupo supone el intento de mantener una idea positiva compartida acerca del propio grupo en una situación que implica el desafío de afrontar adecuadamente una amenaza colectiva. El estudio mostró que en los grupos que operan bajo condiciones de pensamiento grupal (alta cohesión + alta amenaza), el proporcionar una excusa (presencia de un elemento distractor, como era una música) para los posibles fallos, daba lugar a menos síntomas de pensamiento grupal que si no se les facilitaba esa posibilidad de excusa. El estudio, además de mostrar la función de mantenimiento de la identidad de grupo, pone de relieve el interés de definir la cohesión en línea con la teoría de la autocategorización (J.C. Turner et al., 1987). Como indican los autores, si los miembros se autocategorizan como grupo y tienen una identidad positiva esto proporciona la base sobre la que opera la amenaza al grupo.

Otro de los desarrollos, éste propuesto por Street y Anthony (1997) consiste en establecer un vínculo entre el pensamiento grupal y la *escalada del compromiso* por parte de los grupos. La escalada de compromiso se da cuando el grupo ha incurrido en costes al buscar un objetivo que es improbable que se logre, independientemente de lo que se haga. La escalada de compromiso se da cuando se persiste en el curso de acción ya iniciado (Whyte, 1989; Brockner, 1992 citado en Street y Anthony, 1997). Los autores argumentan que se da una mayor probabilidad de que esa escalada de compromiso se produzca en los grupos que manifiestan pensamiento grupal.

8. LA REDUCCIÓN DEL PENSAMIENTO GRUPAL

Janis (1982) propone una serie de prescripciones para reducir el pensamiento grupal, y favorecer las decisiones vigilantes, señalando los límites de su aplicación para que no produzcan efectos contraproducentes.

1. Asignar el *rol de evaluador crítico a todos los miembros del grupo*, dando prioridad a las objeciones que les suscitan las medidas a adoptar. Ello implica que el líder sea capaz de aceptar las críticas.
2. Que *el líder clave en la jerarquía de la organización mantenga una postura imparcial*, en lugar de decir sus preferencias y expectativas por una alternativa al comienzo del proceso de toma de decisión. Debe limitarse a definir el alcance del problema y los límites de los recursos, sin abogar por una alternativa preferida.
3. Tener como una práctica de rutina *la creación de varios grupos de planeamiento de las medidas y de evaluación* que se centren en la misma cuestión y que tengan líderes distintos. Evita el no tener en cuenta la información relevante y la opinión de expertos que puede cuestionar la decisión. Exige que se especifiquen la responsabilidad de cada grupo, destacando la lealtad para evitar la difusión de la responsabilidad.
4. En la etapa en que se evalúa la efectividad y la posibilidad de aplicación de la decisión *dos o más subgrupos deben reunirse por su parte para analizar la cuestión*, y en particular para revisar críticamente los supuestos ilusorios en los que se basa la decisión.
5. *Discusión periódica con asociados de confianza* de cada miembro para discutir la cuestión, siempre que se mantenga la seguridad de la información. Se supone que se hará la consulta con personas de formación y experiencia variada. El papel del miembro de grupo ha de ser de buscador de información y posteriormente de trasmisor al grupo de la información recabada.
6. *Invitar a uno o más expertos o colegas cualificados* que no sean miembros del grupo a cada sesión, estimulándoles a que pongan en cuestión las decisiones. Conviene hacerlo antes de haber llegado a un consenso.
7. Por lo menos un miembro del grupo debe de hacer de *abogado del diablo*, señalando los puntos débiles de la decisión. Es importante que este papel no se ritualice, de forma que se escuchen superficialmente las objeciones, sin tomarlas en cuenta, dando simplemente la apariencia de controversia. Debe ser un papel rotatorio.

8. Cuando implica relaciones con otras entidades rivales (empresas, naciones) *evaluar las señales de advertencia de los rivales* y crear diversos escenarios de las intenciones de los otros, para controlar la ilusión de invulnerabilidad y la tendencia a ignorar las señales de aviso. Sirve para preparar planes de contingencia para las diversas eventualidades. Es importante que este proceso no derive en una interpretación ominosa de las intenciones del contrario, lo que daría lugar a ataques preventivos encaminados a anticiparse a supuestos ataques del adversario.
9. Después de llegar a un consenso preliminar acerca de la alternativa, debe hacerse *una reunión de «segunda oportunidad»* para expresar dudas y repensar la cuestión y las otras alternativas no elegidas.

Entre los hallazgos de la investigación sobre pensamiento de grupo, es preciso citar la investigación de Kroon y colaboradores (Kroon, t' Hart y van Kreveld, 1991) que mostró que el hacer a cada miembro y al grupo colectivamente responsables de la decisión hacía que se repartieran más los intentos de influencia y que resultara más difícil llegar a la decisión que cuando no existía esa responsabilidad individual o colectiva.

Recientemente Miranda (1996) ha señalado las posibles ventajas de los sistemas de asistencia al grupo por ordenador para controlar el pensamiento de grupo, a través de los sistemas de estructuración de las reuniones de grupo que pueden tener una serie de características que favorezcan dicho control. Enumera las siguientes: el anonimato de las contribuciones, la aportación simultánea de opiniones y soluciones lo que facilita las contribuciones de los miembros menos dominantes, y aumenta el número de ideas, la estructuración del proceso, la ampliación de las capacidades de procesamiento, el acceso a la información externa relevante, el medio escrito, que favorece el centrarse en el contenido de las ideas y disociarlo de las fuentes, el registro electrónico de las contribuciones, y la publicación en pantalla de las opiniones del grupo. Evidentemente estas ventajas tienen sus contrapartidas, como la dificultad de evaluar el mayor número de ideas y soluciones pero aún así parece ofrecer una vía interesante sobre la reducción del pensamiento grupal.

Por último en una revisión a través de metaanálisis acerca de los requisitos que debe cumplir la interacción de grupo para realizar efectivamente

la tarea de decisión, realizada desde la perspectiva funcional (Orlitzky y Hirokawa, 2001), se mostró que la función más importante era la evaluación crítica de las consecuencias negativas de la decisión, sobre todo en las situaciones en las que, lo que ellos denominaban «demandas de la evaluación» eran altas. Tales situaciones se caracterizan por la existencia de múltiples alternativas aceptables, criterios de evaluación que no son obvios y por la ausencia de verificabilidad objetiva de la corrección de la alternativa elegida. Los autores consideran que sus resultados apoyan de forma convincente el énfasis que Janis pone en el evaluador crítico, o abogado del diablo.

9. COMENTARIOS AL MODELO Y A LA INVESTIGACIÓN

La gran vitalidad de la investigación y el interés suscitado por el modelo de pensamiento grupal ha dado pie a numerosos comentarios críticos. Así entre otras cuestiones se señala que lo importante es determinar en qué condiciones los antecedentes del pensamiento de grupo dan lugar a los síntomas, en lugar de esperar efectos simples. También se indica la importancia de la interacción entre antecedentes y la posible secuencia entre ellos y otros elementos del modelo (Mohamed y Wiebe, 1996).

Igualmente se ha insistido (Turner, et al., 1992) en la necesidad de clarificar la naturaleza de los antecedentes. Esto se ha indicado con preferencia en relación con la cohesión, dadas las diversas formas de interpretarla, como atracción interpersonal, como compromiso con la tarea, o sobre la base de la identidad social. Igualmente señalan la necesidad de delinear la conceptualización del pensamiento grupal y de establecer la relación entre antecedentes y consecuencias. Existe una discusión de si resulta necesario estudiar todos los antecedentes conjuntamente como sugieren algunos autores (Park, 1990), o como defienden otros, no hace falta una interpretación estricta del modelo, que implique que las consecuencias sólo se deberían dar si están presentes todos los antecedentes (Turner et al., 1992). Estos últimos autores muestran que se pueden producir efectos sin necesidad del concurso de todos los antecedentes.

Como concluye Esser (1998) en su revisión, tras destacar la vitalidad de la investigación en este dominio, puede que ésta no haya servido tanto para

validar el modelo de pensamiento grupal como para generar una serie de ideas e hipótesis sobre las decisiones en grupo susceptibles de ponerse a prueba.

10. RESUMEN

En el presente capítulo se abordan las decisiones de grupo. Se inicia la primera parte del capítulo con el análisis de un modelo general del proceso de decisión grupal que sirve como referencia a la hora de tratar de las desviaciones y déficits en la toma de decisión, lo que se hace en la segunda parte. Seguidamente, se abordan los dos modelos teóricos más importantes que han dado pie a gran parte de la investigación. Ambos tienen su origen en los años 70 y han dominado el campo en dos ámbitos: el de la polarización de los juicios de grupo y el de los esquemas de decisión social. Se ocupan preferentemente de tareas de juicio (que no permiten una contrastación totalmente objetiva de calidad de la decisión y que se pueden dar bien sobre dimensiones de valoración o elecciones discretas entre alternativas).

El estudio de la polarización de grupo parte de la investigación sobre cambio hacia el riesgo en los grupos (Stoner, 1961) y muestra como éste es un fenómeno general, no ligado al contenido de dilemas que impliquen riesgo, sino que supone que los grupos polarizan sus juicios de forma que el promedio de los juicios individuales antes de la fase de discusión de grupo, que se sitúa hacia uno de los polos de una escala bipolar, suele cambiar tras la discusión más hacia el extremo en ese polo dominante inicialmente. Se revisan las explicaciones que se han propuesto de este proceso: la basada en la comparación social que lo explica a través del deseo de situarse algo más allá del promedio de grupo, que responde a lo socialmente normativo; la que pone el peso en la argumentación persuasiva, que explica el proceso a través del balance entre argumentos persuasivos a favor o en contra de una cuestión; la explicación a partir de la autocategorización que propone que la precondition es la autocategorización como miembro de grupo, la polarización de la norma que representa el prototipo del grupo y la conformidad con esa norma; finalmente se propone la teoría de la repetición de la expresión de la actitud, que indica que la repetición favorece la polarización de la actitud, a lo que contribuyen en la

discusión de grupo la simplificación de las expresiones verbales de la actitud y la validación o integración social a través de la «vuelta» de los argumentos a la fuente original a través de su repetición por otros miembros de grupo.

El modelo de los esquemas de decisión social propuesto por Davis (1973) se centra en los procesos de decisión en grupo sobre alternativas mutuamente exclusivas, y parte de: 1) una caracterización de la situación de partida del grupo que se puede realizar a partir de la probabilidad de las preferencias individuales, de las distribuciones de preferencias distinguibles y del vector de estados (a priori) de grupo que indica la probabilidad de que los miembros de grupo adopten las distintas distribuciones de preferencias; 2) Propone unos esquemas de decisión social que representas reglas de combinación social que guían la interacción hacia una decisión; 3) El resultado de la interacción que indica la probabilidad de elegir cada una de las alternativas por parte del grupo. La teoría de los esquemas de decisión supone una representación del proceso de grupo que tiene un carácter global pues pone en relación las preferencias iniciales individuales y el resultado de la elección de grupo.

El capítulo termina enfocando las limitaciones en la toma de decisión para centrarse más específicamente en los fallos en las decisiones de grupo que han dado lugar a notorios fracasos. Se toma como referencia el modelo de Janis sobre pensamiento grupal, que es aquel que se caracteriza por la búsqueda del acuerdo a toda costa y que incluye una serie de antecedentes como la cohesión de grupo, que se considera una condición necesaria pero no suficiente para dar lugar al pensamiento grupal. Otros antecedentes se refieren a defectos estructurales, como la ausencia de una metodología y normas para la toma de decisión en grupo o la presencia de un líder que promociona desde los inicios una alternativa dada. Otro conjunto de antecedentes se refiere a una contexto situacional, caracterizado por el estrés o la baja autoestima del grupo, debido a fracasos recientes o a la dificultad que entraña la toma de decisión. Se describen los síntomas del pensamiento grupal que incluyen la sobreestimación de la capacidad del grupo, la cerrazón mental y las presiones hacia la uniformidad, todo lo cual contribuye a tomar una decisión defectuosa e incompleta. Se lleva a cabo una revisión de la investigación, tanto de estudios de casos, como experimental, así como la dirigida a ampliar el modelo. Se plantea una serie

de recomendaciones para evitar el pensamiento de grupo y se concluye con una serie de comentarios al modelo y a la investigación generada por él, como la necesidad de clarificar conceptualmente los diversos aspectos del modelo y la discusión sobre si ha de exigirse o no el concurso de todos los antecedentes para que se produzca el pensamiento de grupo.

GLOSARIO

Polarización de grupo: Se establece al comparar el promedio de las decisiones de los miembros en una escala antes y después de la discusión y el consenso de grupo. Consiste en que el promedio de los juicios de los miembros del grupo en la fase post-consenso se sitúa más hacia el polo ya *dominante* en la fase preconsenso.

Extremización de los juicios de grupo: Se define exclusivamente en función de la *distancia respecto al punto neutro* de la escala. Se da extremización cuando la media del grupo en la fase post-consenso se aleja más del punto neutro de la escala que en la fase preconsenso.

Esquemas de decisión social: Según la TSDS, reglas probabilísticas que sirven para indicar la probabilidad de que, a partir de las distribuciones distinguibles o distribuciones de las preferencias entre alternativas en el grupo, el grupo se incline por una de esas alternativas de decisión.

Distribuciones distinguibles: Según la TSDS, distribución de las preferencias dentro del grupo por cada una de las alternativas entre las que el grupo debe decidir.

Guardianes de la mente: Rol que adopta alguno de los miembros del grupo en el proceso de pensamiento grupal y que según Janis consiste en adoptar el rol de mantener la ortodoxia grupal e impedir que se formulen críticas a la decisión del grupo.

Ignorancia pluralista: Situación de grupo en las que todos los miembros del grupo rechazan privadamente las actitudes, creencias o decisiones mantenidas por el grupo. Cada miembro cree falsamente que estos estándares son aceptados por los demás. En el contexto de la polarización de grupo, consiste en un juicio falso de cual es la norma de grupo sobre una cuestión a juzgar, que consiste en subestimar la norma de grupo sobre la cuestión, lo que les lleva a dar

una respuesta que es un compromiso entre la posición ideal y el supuesto promedio del grupo.

Ilusión de invulnerabilidad: En el dominio de los grupos se refiere al síntoma del pensamiento grupal, propuesto por Janis, consistente en pensar que es imposible que la decisión de grupo dé lugar al fracaso, junto con la creencia de que nada malo sucederá mientras que el grupo permanezca unido.

Ilusión de unanimidad: Uno de los síntomas del pensamiento de grupo según lo describe Janis, y consiste en la creencia falsa de que todos los miembros de grupo apoyan unánimemente la decisión de grupo. También se emplea en los estudios sobre comportamiento colectivo como una percepción muy exagerada del acuerdo con lo que se hace o dice como si existiera una mente común en los integrantes de la multitud.

Pensamiento grupal: También denominado *pensamiento de grupo*, concepto propuesto por Janis para referirse al deterioro de la eficacia mental de un grupo cohesivo en la toma de decisión, como consecuencia del intento de lograr la unanimidad a toda costa a base de suprimir los puntos de vista que discrepen de la mayoría.

Perfil oculto: En los estudios de los efectos del grado en que se comparte una información, el *perfil oculto* es aquel que se da cuando se distribuye entre los miembros de grupo una información que serviría para apoyar una decisión superior si se pusiese en común. Cada miembro recibe sólo parte de la información sobre las alternativas. La suma de todas esas informaciones serviría para facilitar la decisión. El no poner en común la información distribuida lleva a una elección de menor calidad.

LECTURAS RECOMENDADAS

DE PAUL, P. (1994) Análisis de la deliberación de jurados que varían en tamaño y regla de decisión. *Revista de Psicología Social*, 1, 19-29.

Estudio de jurados simulados en el que además de la variación del tamaño y la regla de decisión de estos se tiene en cuenta la interacción de grupo a través del Método de Observación de Bales.

JANIS, I. L. (1987). El pensamiento grupal. *Revista de Psicología Social*, 2, 126-180.

Forma parte de un dossier que incluye una Introducción de A. Blanco y Comentarios de J. Roiz y J. F. Morales.

MORALES, J.F. (1985) La Polarización Grupal en C. Huici (Dir.) *Estructura y procesos de grupo*. Vol. II Madrid: Uned.

Análisis de los principales aspectos conceptuales y metodológicos de la polarización grupal que sirve como base para el estudio de los aspectos tratados en el presente capítulo.

MELIÁ, J.L.; RODRIGO, M.F.; SESÉ, A., y SOSPEDRA, M.J. (1998) Crítica del enfoque metodológico tradicional para el estudio de la polarización grupal: acercamiento desde el análisis categórico de los datos. *Revista de Psicología Social*, 13, 11-23.

Lleva a cabo una crítica a los métodos habituales de análisis del fenómeno de la polarización grupal y propone un método alternativo basado en la frecuencia de aparición del mismo.

http://www.psysr.org/about/pubs_resources/groupthink%20overview.htm

En esta página hay una descripción del pensamiento grupal, bibliografía actualizada sobre este tema, enlaces a otras páginas y una presentación de ppt. que ilustra casos recientes de decisiones que se ajustan al pensamiento grupal.

http://www.youtube.com/watch?v=qYpbStMyz_I

<http://www.youtube.com/watch?v=JtEabrR0I7Q>

Videos en los que se ilustra el proceso de pensamiento grupal

<http://www.youtube.com/watch?v=QHpnmaNZfM>

Vídeo en el que se ilustra el proceso de polarización grupal.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. En la revisión de Isenberg de la investigación sobre polarización se indica:
 - a) Que los resultados de ésta no tienen un carácter acumulativo.
 - b) Que se ha focalizado en un número cada vez mayor de mecanismos explicativos.

- c) Que se caracteriza más por programas de investigación que de estudios puntuales.
2. En el estudio de la polarización grupal, la integración social, a través de la validación social de los argumentos propios por parte de otros miembros del grupo, es un proceso propuesto preferentemente por la posición de:
 - a) La comparación social.
 - b) Los argumentos persuasivos.
 - c) La repetición de la expresión de la actitud.
 3. A la vista de los resultados del análisis de ecuaciones estructurales de la investigación de Tetlock y colaboradores (1992) si Ud. fuera asesor/a de un grupo de decisión política o empresarial ¿Cual de los tres aspectos que se citan a continuación destacaría para evitar el pensamiento grupal?
 - a) No fomentar un exceso de cohesión grupal.
 - b) Evitar fallos estructurales como el liderazgo parcial.
 - c) Tratar de compensar la inseguridad del grupo debida, por ejemplo, a su reciente creación.
 4. A la hora de predecir la elección final adoptada por el grupo, la teoría de los esquemas de decisión social:
 - a) Da importancia a conocer las preferencias individuales iniciales.
 - b) Se fija en las interacciones moleculares entre los miembros del grupo.
 - c) No tiene en cuenta las reglas que gobiernan la interacción grupal.
 5. Si un grupo debe tomar una decisión sobre una elección de un candidato a un puesto:
 - a) Conviene que toda la información de los candidatos sea compartida entre los que tienen que tomar la decisión.
 - b) Conviene que la información acerca de los candidatos se distribuya entre los que toman la decisión, de forma que unos tengan información distinta a la de los otros.
 - c) No se advierten efectos del modo de distribuir la información acerca de los candidatos entre los miembros del grupos de decisión.

RESPUESTAS CORRECTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. c

Precisamente este campo de investigación ha estado muy dirigido por pocas posiciones teóricas, básicamente las que tienen que ver con la comparación social y los argumentos persuasivos que han dado lugar a programas de investigación sistemática, se caracteriza por localizarse en pocos mecanismos explicativos (b) incorrecta y los resultados son acumulativos (a) incorrecta.

2. c

Según la investigación de la expresión repetida de la actitud lo que la polarización el factor que más se relacionaba con ésta era que el argumento que una persona había formulado volviera a la fuente repetido por otro miembro del grupo, lo que se denominó integración social. No tenía tanta importancia la frecuencia con que había escuchado a otras personas por lo que las otras explicaciones no son tan relevantes en este contexto de investigación.

3. b

Tal como se indica en el modelo del análisis presentado en la figura 2 de los antecedentes del pensamiento grupal lo más importante, a la hora de influir en la búsqueda a toda costa del acuerdo que ocupa un lugar central en el proceso, parecen ser los fallos estructurales, como la falta de liderazgo imparcial, frente a la importancia concedida a la cohesión o a los estresores situacionales o al contexto provocativo, como la falta de consolidación del grupo por estar en una primera fase.

4. a

Tal como se indica en el texto, la teoría trata de determinar la probabilidad de que el grupo adopte una alternativa de elección e incluye en el modelo la situación de partida del grupo, la cual, a su vez, incluye las preferencias individuales de elección. Se señala explícitamente que esta teoría implica la consideración del proceso de grupo de forma global y no entra en análisis de procesos moleculares (b

incorrecta) e incorpora los esquemas de decisión que son las reglas de combinación social que gobiernan la interacción (c incorrecta).

5. a

De acuerdo con la investigación del perfil oculto, a la hora de elegir entre alternativas conviene que todos los miembros del grupo compartan la información acerca de esas alternativas, pues existe un sesgo a discutir más la información compartida que la no compartida, y de hecho se puede llegar a una elección de peor calidad, basada en sólo la información compartida discutida por los miembros del grupo que toma la decisión (b y c incorrectas).

CAPÍTULO 10

LAS RELACIONES INTERGRUPALES

Carmen Huici y Carmen Gómez Berrocal

ESQUEMA

Objetivos

1. Introducción
 2. Principales enfoques de las relaciones intergrupales: de lo individual a lo colectivo
 - 2.1. Los enfoques individuales: desarrollos recientes
 - 2.2. Los enfoques intergrupales
 - 2.2.1. La teoría del conflicto realista
 - 2.2.2. La perspectiva de la identidad social
 - 2.2.2.1. La teoría de la identidad social
 - 2.2.2.2. Interdependencia frente a categorización en el PGM
 - 2.2.2.3. El favoritismo y su relación con la autoestima
 - 2.2.2.4. La teoría de la autocategorización
 - 2.2.3. Otras perspectivas recientes del favoritismo
 3. Del favoritismo al rechazo
 4. Afectos y relaciones intergrupales
 - 4.1. El enfoque intrapsíquico: los efectos del afecto incidental
 - 4.2. El enfoque intergrupal: los estudios sobre afecto integral
 - 4.2.1. El modelo de la ansiedad intergrupal de Stephan y Stephan
 - 4.2.2. El prejuicio como emoción social
 - 4.2.3. Otros desarrollos sobre emociones intergrupales
 5. Resumen
- Glosario
Lecturas recomendadas
Ejercicios de autoevaluación
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación

OBJETIVOS

- Comparar los enfoques individuales y colectivos acerca del comportamiento intergrupar, teniendo en cuenta los desarrollos más recientes en ambos, abordando tanto los procesos sociocognitivos como los afectivos.
- Conocimiento de las principales líneas de investigación en el dominio intergrupar.
- Análisis del favoritismo hacia el propio grupo desde las diversas perspectivas teóricas: Perspectiva de la Identidad Social (Teoría de la Identidad Social y Teoría de la Autocategorización) y otras interpretaciones teóricas, comparando los distintos enfoques.
- Análisis de los debates acerca de los procesos asociados al favoritismo: Identidad versus Interdependencia y sobre el papel de la autoestima.
- Análisis de los factores que caracterizan el paso del favoritismo al rechazo y a la denigración del exogrupo.
- Consideración de los procesos afectivos implicados en el comportamiento intergrupar, tanto desde el punto de vista del afecto incidental como del afecto integral.
- Aplicación de las estrategias derivadas de los distintos enfoques teóricos en la mejora de las relaciones intergrupales.
- Diseñar estrategias para la reducción del prejuicio como emoción social.
- Aplicar distintas formas de evitación del rechazo intergrupar.
- Proponer formas de reducción de la ansiedad en los encuentros intergrupales a partir del modelo de la ansiedad intergrupar.
- Ser conscientes del papel del psicólogo en la reducción del conflicto intergrupar.

1. INTRODUCCIÓN

Las relaciones intergrupales, es decir, aquellas que se establecen entre individuos o grupos en su conjunto en función de las pertenencias e identificación con esos grupos, tal como las define Sherif (1967), tienen, por lo general, una gran visibilidad ya que muy a menudo son objeto de interés por parte de los medios de comunicación. Basta hojear la prensa para advertir el número de noticias y artículos de opinión que se refieren a ellas. Así no es raro encontrar noticias de incidentes de carácter racista y protestas de grupos antirracistas ante ellos, de debates y controversias entre grupos políticos en los que se entrecruzan acusaciones y críticas, de reuniones entre representantes de la empresa y de los sindicatos para llegar a acuerdos, de iniciativas para establecer nexos entre diversos grupos religiosos, o, por el contrario, noticias de choques entre miembros de distintas confesiones.

A veces, los discursos de los políticos son un claro ejemplo del uso estratégico de las categorías sociales y de la identificación con ellas para lograr la influencia, al delimitar quiénes están dentro y fuera de las categorías sociales valoradas, quienes forman parte del propio grupo o del exogrupo (Reicher, Hopkins y Condor, 1997). Así, por ejemplo, cuando se da una definición restrictiva de quienes son los auténticos vascos, que lleva aparejada la definición de a quienes *no se puede* considerar miembros de esa categoría, o como cuando se trata de crear una categoría nueva, como sucedía en el discurso del «eje del mal» del presidente Bush tras los atentados del 11 de Septiembre, en el que se construía una categoría de diversos países como el exogrupo a combatir. Como se puede ver, la lista podría alargarse indefinidamente.

Tal como señalan Turner y Giles (1981, p. 15) la conducta intergrupala puede situarse en el extremo más social del objeto de la psicología social por dos razones: la primera porque se trata de una conducta influida en gran medida por el contexto macrosocial y que supone la convergencia de procesos societales (políticos económicos históricos y culturales) y procesos psicológicos. Piénsese, por ejemplo, en las relaciones de los españoles con los inmigrantes marroquíes en los que es fácil reconocer la convergencia de esos procesos en los que intervienen la historia de la relación entre Marruecos y España en el pasado remoto y reciente (Vallés, Cea e Izquier-

do, 1999), los intereses económicos, las diferencias culturales y las diferencias de estatus y poder entre ambos grupos dentro de la sociedad española, así como los procesos cognitivos, afectivos y motivacionales implicados. Así cabe destacar, entre los procesos psicosociales, la percepción de las diferencias de estatus y de los cambios que puedan producirse en el futuro, la percepción de amenaza a la identidad cultural o las creencias de que lo que los inmigrantes consigan será a costa de los autóctonos, lo que, como se verá más adelante, es uno de los factores importantes para la explicación de las reacciones de las sociedades receptoras a los inmigrantes. Dicha percepción es a menudo fruto de una interpretación compartida en grupo.

La segunda razón que destacan Turner y Giles es que los comportamientos intergrupales ponen de manifiesto la sociabilidad humana en sus formas más extremas, que abarcan desde el altruismo heroico a la deshumanización más inconcebible, mostrando el potente efecto de los procesos intergrupales sobre el comportamiento individual.

En el presente capítulo se trata de revisar las contribuciones de la psicología social al desentrañamiento de los procesos implicados en las relaciones intergrupales, destacando las orientaciones dominantes y los desarrollos recientes que ofrecen vías prometedoras.

2. PRINCIPALES ENFOQUES DE LAS RELACIONES INTERGRUPALES: DE LO INDIVIDUAL A LO COLECTIVO

Cuando se enfocan los comportamientos asociados a las relaciones intergrupales, y en particular cuando se trata de explicar a qué obedecen los comportamientos extremos, antes aludidos, parece que existen dos grandes tipos de explicaciones desde una perspectiva psicosocial: aquellas que apelan a las diferencias entre individuos sobre la base de ciertas características, orientaciones o rasgos de personalidad, o incluso psicopatológicos, y aquellas que enfocan directamente los procesos intergrupales.

2.1. Los enfoques individuales: desarrollos recientes

Para empezar, resulta obligada la referencia a un ejemplo clásico y profusamente citado de las orientaciones que hacen hincapié en las diferen-

cias individuales como son los trabajos sobre la Personalidad Autoritaria del grupo de Adorno (Adorno, Frankel-Brunswick, Levinson y Sanford 1950). Estos autores parten de los postulados de la teoría psicoanalítica freudiana y establecen un nexo entre antisemitismo, etnocentrismo y prejuicio hacia diversos grupos y un tipo de personalidad, que refleja tendencias profundas (necesidades e impulsos) y que cristaliza a través de ciertas pautas de socialización, como la rigidez de las normas y la competición. La ideología del individuo autoritario, como configuración de creencias y actitudes sobre el hombre y la sociedad, responde en gran medida a esas bases psicológicas, de forma que por ejemplo, se supone que el prejuicio está asociado al conflicto intrapsíquico y que la agresión intergrupal es un desplazamiento de las pulsiones agresivas, fruto de las frustraciones sufridas y que han sido reprimidas durante largo tiempo.

Versiones más recientes del enfoque de las diferencias individuales lo constituyen el del Autoritarismo de Derechas de Altemeyer (1988, 1998) y la Orientación de la Dominancia Social propuesta por Pratto y Sidanius y colaboradores, tal como destacaban recientemente Reynolds, Turner, Haslam, y Ryan (2001). El *autoritarismo de derechas* supone que existen diferencias entre individuos en cuanto a la tendencia a plegarse a los dictados de la autoridad, siendo los autoritarios los que creen en ella firmemente. También acatan de manera total las normas que la autoridad apoya. Igualmente se oponen a aquellos a los que la autoridad ataca. Las explicaciones acerca de las bases psicológicas de esta estructura de personalidad responden más a la teoría del aprendizaje social que a la teoría psicoanalítica. Esta personalidad se desarrolla en la adolescencia y se basa en el aprendizaje anterior de la obediencia, el convencionalismo y la agresión (Altemeyer, 1998, p. 48).

Desde la *orientación de la dominancia social* se presta atención a relaciones jerárquicas entre grupos dentro de la estructura social y a la existencia dentro de la sociedad de ideologías que favorecen o tratan de reducir las desigualdades jerárquicas (Sidanius, 1993; Sidanius y Pratto 1999). Así se supone la existencia de diferencias individuales en cuanto a la tendencia a legitimar las desigualdades y divisiones en la sociedad, a través de sustentar o no las creencias o mitos de apoyo de la existencia de una jerarquía y de relaciones jerárquicas en la sociedad. La Orientación de Dominancia Social se define así como:

«variable de diferencias individuales central que predice la aceptación o rechazo de una persona de numerosas ideologías y políticas relevantes a las relaciones de grupo» (Pratto Sidanius, Stallworth y Malle, 1994, p. 742).

Más específicamente refleja hasta qué punto uno desea que su grupo domine o sea superior a otros grupos. Se señala igualmente que esta orientación se relaciona con asumir ciertos roles o formar parte de instituciones que contribuyen a aumentar o a reducir la desigualdad. La investigación ha mostrado que la orientación de dominancia social se relaciona con el prejuicio étnico y el sexismo. Aunque se indica que es necesario investigar los contextos sociales que contribuyen a la orientación de dominancia social y a la desigualdad en general, el foco de interés son las diferencias individuales en el grado que se asume esta ideología.

Aunque tanto el autoritarismo de derechas como la orientación de dominancia social se relacionan con el prejuicio, la relación es mayor en el segundo caso que en el primero (Altemeyer, 1998).

2.2. Los enfoques intergrupales

Desde esta la posición se aborda el estudio de los procesos y relaciones intergrupales en sí mismos, se rechaza el reducir la explicación de ellos a características de los individuos (por ejemplo, conflictos intrapsíquicos) y se propone una discontinuidad entre los procesos interpersonales, en los que el individuo actúa en tanto que individuo, y los intergrupales.

Ello no supone dejar de lado la articulación con los procesos intraindividuales, pues precisamente a través de esa articulación se propone el modo en que el individuo se transforma y comienza a pensar, actuar y a tratar a los otros en virtud de la pertenencia a sus grupos respectivos. Como consecuencia de ello sus comportamientos y percepciones tienden a uniformizarse. Una de las primeras cuestiones que se plantean es qué es lo que origina dicha transformación desde la psicología individual a la colectiva. En los apartados siguientes se revisan los dos intentos más importantes de dar respuesta a esta cuestión: la Teoría del Conflicto Realista de Grupo y la Perspectiva de la Identidad Social que, a su vez, incluye dos teorías la de la Identidad Social y la de la Autocategorización.

A continuación se describen algunas de las explicaciones recientes de uno de los efectos de mayor robustez en la investigación psicosocial en los últimos 25 años como es la tendencia a favorecer al propio grupo, el favoritismo, como la forma más frecuente de sesgo intergrupalo. En una revisión reciente se define como

«La tendencia a evaluar al grupo propio o a sus miembros más favorablemente que a un grupo al que no se pertenece o a sus miembros» (Hewstone, Rubin y Willis, 2002 p. 576).

2.2.1. La teoría del conflicto realista

Desde este enfoque el comportamiento intergrupalo es el resultado de las relaciones funcionales entre grupos, tal como afirman Sherif y Sherif proponentes de la teoría.

«el marco de referencia apropiado para el estudio de la conducta intergrupalo es el de las relaciones funcionales entre dos o más grupos y los productos de esas relaciones, que pueden ser positivos o negativos» (Sherif y Sherif, 1979, p. 9)

Las relaciones funcionales se ven afectadas por las metas e intereses recíprocos de los grupos. Entre esos intereses citan

«La amenaza real o imaginada para la seguridad del grupo como un todo, intereses económicos, una ventaja política, una consideración militar, el prestigio u otras» (p. 10).

Se centran, pues, en las relaciones de cooperación o competición para el logro de unas metas o recursos, es decir, en la interdependencia cooperativa o competitiva. El conflicto intergrupalo se produce por la existencia de metas incompatibles y da pie a la hostilidad y a la discriminación intergrupalo. La clásica investigación de los Sherif de la que existen numerosas descripciones detalladas (véase por ejemplo, Huici, 1994) se desarrolló en una serie de experimentos de campo llevados a cabo entre los años 40 y 50 en campos de vacaciones infantiles, en los que el diseño básico consistía en la creación de dos grupos, que a partir de la interacción iban desarrollando una estructura interna. En un momento dado se introducía la competición entre ellos por el logro de una meta que sólo un grupo podía conseguir. La interdependencia de los miembros dentro de cada grupo contribuía a la

consolidación de la estructura grupal de estatus, roles y normas. La consecuencia fundamental de la competición fue el desencadenamiento de la hostilidad intergrupal que se manifestó de diversas maneras desde insultos, uso de estereotipos negativos o conductas agresivas. Igualmente influyó en las valoraciones sesgadas de las realizaciones de cada grupo. En uno de los estudios, el denominado de la Cueva de los Ladrones, tras la fase de competición se puso en práctica una serie de estrategias con el fin de reducir el conflicto. De estas estrategias tan sólo resultó eficaz para conseguir esa reducción la introducción de metas supraordenadas que no podían ser logradas a no ser que ambos grupos cooperasen.

La investigación posterior, como la realizada por Blake y Mouton (1961 véase Blake y Mouton 1979) en el ámbito empresarial, presta apoyo a la teoría. Una revisión reciente indica que, a mayor competición por recursos limitados, más intensas serán las diversas conductas que indican el rechazo intergrupal, como el prejuicio, la discriminación y la hostilidad (Jackson, 1993, véase Bourhis, Gagnon y Moise, 1996).

En relación con este mismo enfoque se ha desarrollado más recientemente el Modelo Instrumental del Conflicto de Grupos (Esses, Jackson y Armstrong, 1998) aplicable al análisis de las reacciones de las sociedades receptoras hacia los inmigrantes. Toma como base la teoría del conflicto realista de grupo y la teoría de dominancia social. Propone que la percepción de que los recursos son escasos, lo que denominan «estrés de recursos», y la saliencia de un grupo potencialmente competitivo, lleva a la percepción de la competición, lo cual da lugar al intento de eliminarla. Este intento se traduce en denigrar, discriminar o evitar al exogrupo en cuestión. Ponen de relieve la importancia de las denominadas *creencias de suma cero* en relación con el uso de los recursos por parte de inmigrantes y autóctonos. Dichas creencias consisten en pensar que los recursos que los inmigrantes obtienen se detraen de los que pueden recibir los miembros de la sociedad receptora. Una serie de investigaciones se han dirigido a poner a prueba el modelo (para una revisión véase Esses, Dovidio, Jackson y Armstrong, 2001). En los estudios en los que se manipulaba la percepción de competición por los recursos, a través de presentar un editorial sobre el éxito de inmigrantes en un clima económico difícil, frente a otro editorial en el que se trataba de los inmigrantes en general sin mencionar ese aspecto, se mostró que el primero suscitaba el aumento de las creencias de suma cero y producía actitudes más

desfavorables hacia los inmigrantes. En otros estudios se mostró que las creencias de suma cero se asociaban a la Orientación de Dominancia Social, y que mediaban la influencia de esta última variable sobre las actitudes hacia los inmigrantes en mayor medida que el prejuicio étnico. En nuestro contexto Morales (2001) advierte que en relación con los inmigrantes se da un aumento de la percepción por parte de los autóctonos de que hay demasiados inmigrantes, lo cual se asocia a la pérdida de puestos de trabajo para los españoles, que vendría a ser un reflejo de estas creencias de suma cero. Por otra parte, cuando se asocia la presencia de los inmigrantes a consecuencias económicas positivas para los autóctonos, a través de una noticia que resalta este aspecto, se da una mejora de la opinión hacia la inmigración (Igartua, Muñiz, Otero, Cheng y Gómez-Isla, 2008).

2.2.2. La perspectiva de la identidad social

A esta perspectiva sin duda se debe el gran avance en el análisis y en la investigación de las relaciones intergrupales, hasta el punto de que recientes revisores del campo (Mackie y Smith, 1998) califican su impacto de «espectacular». Incluye dos teorías, la teoría de la Identidad Social y la teoría de la Autocategorización (véase Turner, 1999; Turner y Reynolds, 2001 para una revisión reciente desde la propia perspectiva). Ambas ponen el énfasis en los procesos de identificación con el grupo, en la transformación de la psicología individual a la colectiva y en la idea de que las relaciones intergrupales surgen de la interacción entre procesos psicológicos y la realidad social. La teoría de la identidad social se centra en procesos intergrupales mientras que la teoría de la autocategorización amplía su ámbito para incluir la explicación de los procesos intragrupales de formación de grupo, cohesión, influencia, polarización, tal como se ha podido advertir en los diversos capítulos del presente texto, así como de los procesos de estereotipia.

2.2.2.1. La teoría de la Identidad Social

El Paradigma del Grupo Mínimo (PGM) y el desarrollo de la teoría

El desarrollo de esta teoría se produce fundamentalmente a partir de los resultados de investigación sobre los efectos de la categorización en la

percepción de estímulos físicos (Tajfel y Wilkes, 1963) y sociales (Tajfel, Sheik y Gardner (1964) y de la categorización en grupos sobre el comportamiento de los individuos (Tajfel, Flament, Billig, y Bundy, 1971).

La primera investigación se sitúa en el marco de los estudios del «New Look» acerca de la sobreestimación perceptiva de la magnitud física de los estímulos dotados de valor. En la investigación de Tajfel Y Wilkes se mostró que, cuando se juzgan unos estímulos en una dimensión física —por ejemplo si se trata de líneas, su longitud— si se superpone a los estímulos unas categorías que guardan relación con la dimensión física —así las categorías A y B—, de forma que las líneas más largas entran en una categoría y las más cortas en la otra, se produce una acentuación de las diferencias entre categorías y una tendencia a aumentar las semejanzas dentro de cada categoría. (Para la revisión de la investigación sobre los efectos de acentuación véase Eiser y Stroebe, 1972, Pérez, 1989 para una excelente revisión en castellano, y Eiser 1996, y Oakes, 2001 para revisiones recientes). El paso siguiente era aplicar esta investigación al dominio de la percepción social a través de comprobar los efectos de clasificar a los individuos en grupos sobre la percepción de esos individuos, la cual se refleja en el aumento de las semejanzas entre los individuos que aparecen como miembros del mismo grupo y de las diferencias entre los que aparecen como perteneciendo a distintos grupos (Tajfel, Sheik y Gardner, 1964). Esta investigación sirvió de base para la teoría de Tajfel sobre los estereotipos (1981) y para el análisis de los aspectos cognitivos del prejuicio, inaugurando así toda la línea de trabajo cognitivo sobre estereotipos que habría de desarrollarse a lo largo de los años 80 (Turner, 1996).

La segunda línea de trabajo se enlazaba con la investigación encaminada a mostrar cuales eran las condiciones mínimas para que se produjera la discriminación intergrupal, y se centraba en ver si la mera clasificación de las personas en dos categorías ellos/nosotros era suficiente para desencadenarla. En un estudio anterior (Rabbie y Horwitz, 1969) en el que se trataba de comprobar los efectos de la interdependencia entre grupos sobre la discriminación, se había mostrado que la mera clasificación en grupos («grupo azul» y «grupo verde»), lo que suponía una interdependencia cercana a cero, no era suficiente para producir la discriminación entre el grupo propio y el exogrupo. Sólo el hecho de correr la misma suerte, lo que se daba en la condición de «destino común», en la que los miembros del gru-

po eran premiados o no sólo por pertenecer a un grupo, sí se producía la discriminación.

La investigación de Tajfel y colaboradores (Tajfel et al., 1971) proseguía esta línea de trabajo para lograr las condiciones mínimas capaces de producir la discriminación. Estas condiciones consistían en:

- La mera clasificación en grupos, sin que hubiera una historia previa de competición o conflicto de intereses entre ellos.
- Sin que se diese interacción entre los individuos del grupo o entre los grupos.
- La tarea consistía en llevar a cabo decisiones relativas a miembros de uno u otro grupo en condiciones de anonimato, conociendo únicamente la pertenecía grupal.
- Excluía el interés propio de la persona que tomaba las decisiones, de forma que éstas no le reportaban ningún beneficio material.
- Implicaba la posibilidad de contraponer y comparar la elección de estrategias que suponían dividir los recursos por igual entre los miembros de cada grupo, o de lograr el máximo beneficio para los integrantes de los dos grupos en conjunto, con las tendentes a favorecer a los miembros del propio grupo frente a los del exogrupo.
- Se trataba de poner en juego respuestas que fueran importantes para los participantes.

Todas estas características eran las que reunía la situación experimental que se denominó «Paradigma del Grupo Mínimo» (PGM), indicando que se daban las condiciones mínimas para que se produjera una conducta de grupo. Esta denominación se ha mantenido en la investigación posterior que utilizaba básicamente la clasificación en grupos como único elemento desencadenante de la conducta intergrupal.

En el mencionado estudio de Tajfel y colaboradores (1971) con escolares británicos se crearon dos grupos a través de un criterio trivial (supuestas preferencias por dos pintores extranjeros, Klee y Kandinsky) debían distribuir premios monetarios entre personas acerca de las cuales sólo conocían su pertenencia grupal, al grupo propio del participante que toma la

decisión (endogrupo) o al otro grupo (exogrupo). Una de las características distintivas de este paradigma consistía en el empleo de un instrumento para la distribución de premios monetarios entre miembros anónimos del endogrupo y del exogrupo que se han venido denominando «matrices». Dichas matrices consisten en dos filas paralelas de números que se corresponden con los premios a distribuir, y el participante debe elegir simultáneamente las cantidades que otorgará al miembro del endogrupo y del exogrupo, de los que sólo conoce su pertenencia grupal pues son identificados con números. El participante debe rellenar un cuadernillo en cada una de cuyas páginas aparece una matriz y debe elegir las dos cantidades de una sola columna. Tal como se indica en la figura 1:

Estos son los premios para													
Miembro nº 72 Grupo Klee	25	23	21	19	17	15	13	11	9	7	5	3	1
Miembro nº 45 Grupo Kandinsky	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7
Por favor escriba debajo las cantidades elegidas en la casilla. Por ejemplo													
Premio para el miembro nº 72 del grupo Klee				21									
Premio para el miembro n 45 del grupo Kandinsky				17									

Figura 1. Ejemplo de una de las matrices empleadas por Tajfel y colaboradores (1971)

La asignación se hizo al azar. La variable independiente era la categorización y la dependiente el tipo de distribución de premios entre miembros del endogrupo y del exogrupo.

Como se indicó anteriormente, las matrices empleadas en este y otros estudios permiten determinar una serie de estrategias diferentes de distribución de recursos entre los miembros del propio grupo y del exogrupo. La estrategia de Justicia o Paridad consiste en otorgar la misma cantidad a ambos. La estrategia de Máximo Beneficio o Ganancia Endogrupal consiste en dar al miembro del endogrupo la máxima cantidad posible sin tener en cuenta la que se otorga al exogrupo. La Diferencia Máxima consiste en aquella estrategia que permite obtener una mayor ventaja al miembro del propio grupo respecto al del exogrupo, al buscar aquella combinación nu-

mérica que garantice la mayor diferencia de puntos entre ellos. El Máximo Beneficio o Ganancia Conjunta consiste en seleccionar aquella combinación que sume el mayor número de puntos para ambos grupos conjuntamente, es decir, la que suponga obtener del experimentador una mayor cantidad de recursos para ambos participantes en conjunto. En la matriz que se presenta en la figura 1, suponiendo que el participante que realiza la elección es del grupo Klee, y por tanto las ganancias para el endogrupo estarían representadas por la fila superior y las del exogrupo por la inferior; la estrategia de Justicia o Paridad consistiría en elegir la combinación 13/13, las estrategias de Máximo Beneficio Endogrupal, Máxima Diferencia y Máximo Beneficio Conjunto coincidirían en la elección 25/19. No obstante en las matrices que se presentan a continuación se observa que se puede diferenciar las elecciones correspondientes a esas estrategias.

Miembro del Endogrupo	19	18	17	16	15	14	13	12	11	9	8	7
Miembro del Exogrupo	25	23	21	19	17	15	13	11	9	7	3	1

Figura 2

En la matriz que aparece en la figura 2 el Máximo Beneficio Conjunto y el Máximo Beneficio Endogrupal lo constituye la elección 19/25 mientras que la máxima diferencia sería la elección 7/1.

Miembro del Endogrupo	19	18	17	16	15	14	13	12	11	9	8	7
Miembro del Exogrupo	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23

Figura 3

En el caso de la matriz de la figura 3 la Máxima Diferencia y el Máximo Beneficio Endogrupal estaría en la elección 19/1 mientras que el Máximo Beneficio Conjunto implicaría la elección 7/23.

La inclusión de matrices de diverso tipo en cada cuadernillo permite determinar la fuerza de cada una de esas estrategias con respecto a las otras. Existe una descripción detallada en castellano de cómo se lleva a cabo la valoración de las decisiones de los participantes y del cálculo de la

fuerza (o «tirón») de cada una de las estrategias (Bourhis, Sachdev y Gagnon, 1996). También recientemente se llevaba a cabo un análisis de las orientaciones sociales que se asocian a cada una de las estrategias (Bourhis y Gagnon, 2001).

Los resultados obtenidos en el experimento de Tajfel y colaboradores (1971) mostraron la importancia de las estrategias de Favoritismo: Máximo Beneficio Endogrupal + Máxima Diferencia frente a la estrategia de Máximo Beneficio Conjunto, y la importancia del favoritismo relativo, Máxima Diferencia, frente al absoluto, Máxima Ganancia Endogrupal. También se mostró la importancia de la estrategia de Justicia o Paridad. La manifestación del favoritismo hacia el propio grupo como consecuencia de una categorización trivial ha sido confirmada en una multiplicidad de estudios posteriores (Brewer, 1979, Brewer y Brown, 1998, Brewer y Kramer, 1986, Messick y Mackie, 1989) y se ha comprobado a partir de la distribución de diversos recursos (puntos simbólicos, dinero, puntos académicos etc.). También se ha comprobado a través del empleo de otras medidas como evaluaciones de los miembros del endogrupo y del exogrupo en distintas dimensiones de comparación, o en evaluaciones de resultados de una tarea de grupo (Véase para revisiones en castellano, Huici, 1994, Bourhis, Gagnon y Moise, 1996). También se ha mostrado el efecto del favoritismo en grupos creados en internet con un criterio trivial (Amichai-Hamburger (2005).

Los hallazgos a través de la utilización del Paradigma del Grupo Mínimo contribuyeron al desarrollo de Teoría de la Identidad Social que iba encaminada a dar cuenta del comportamiento intergrupalo y que pone el centro de interés en la vinculación del individuo a una categoría social, es decir, en la identificación con ella. La *identidad social* es definida por Tajfel como

«El conocimiento por parte del individuo de que pertenece a ciertos grupos sociales junto con la significación emocional o valorativa de esa pertenencia» (Tajfel 1972, p. 292).

La identidad social deriva de la pertenencia a un grupo y su carácter positivo o negativo es consecuencia del resultado de las comparaciones entre el grupo propio y otros grupos relevantes en un determinado contexto social. La tendencia al *favoritismo* respondería a la necesidad de mantener

la *distintividad positiva* del propio grupo, es decir, que éste se distinga favorablemente de otros grupos, pues ello repercute en la autoestima del miembro de grupo. El concepto de *competición social* definido por Turner (1975) se refiere al logro de una identidad social positiva, que se obtiene a través de establecer una diferencia favorable al propio grupo en una dimensión positivamente valorada por consenso social. La competición social se contrapone a la instrumental que es la que se entabla por determinados recursos o por conflicto de intereses. Otra manera de expresar la diferencia entre ambas consiste en que la competición social no existe antes y fuera de la interacción de grupo sino que es producida por y es inherente a la situación intergrupala. (Turner y Bourhis, 1996). Así pues, el hecho de que la mera categorización de los individuos en grupos distintos lleve a favorecer al propio grupo se explicaría del modo en que aparece en la figura 4.

Los elementos indispensables de la teoría (Tajfel y Turner 1979, Turner y Reynolds, 2001, p. 134) se pueden sintetizar en tres: *un análisis de los aspectos motivacionales y cognitivos que intervienen en el logro de una identidad social positiva, la aplicación a las relaciones entre grupos que difieren en estatus en un contexto social concreto, y la tendencia a resolver los problemas relativos a la identidad social bien como individuo o bien como grupo.*

Identidad social y factores sociales en la determinación del comportamiento intergrupala

Para poder llevar a cabo el análisis de la identidad social en las sociedades estratificadas, la teoría se vale de tres elementos: la propuesta de un *continuo* de interacción social que se puede situar entre un *polo intergrupala* y un *polo interpersonal*; la caracterización *identidad social inadecuada* y las estrategias para enfrentarse a ella y el análisis de la *identidad social segura e insegura* y las condiciones que las generan.

Según la hipótesis del *continuo interpersonal-intergrupala*, las características de la interacción dependerán del punto en que se sitúe. En el polo interpersonal los individuos interactúan en función de sus características individuales y únicas. Las conductas en el polo intergrupala se caracterizan por su uniformidad y por la tendencia a percibir a los miembros del exogrupo de una forma homogénea e indiferenciada. El que la interacción

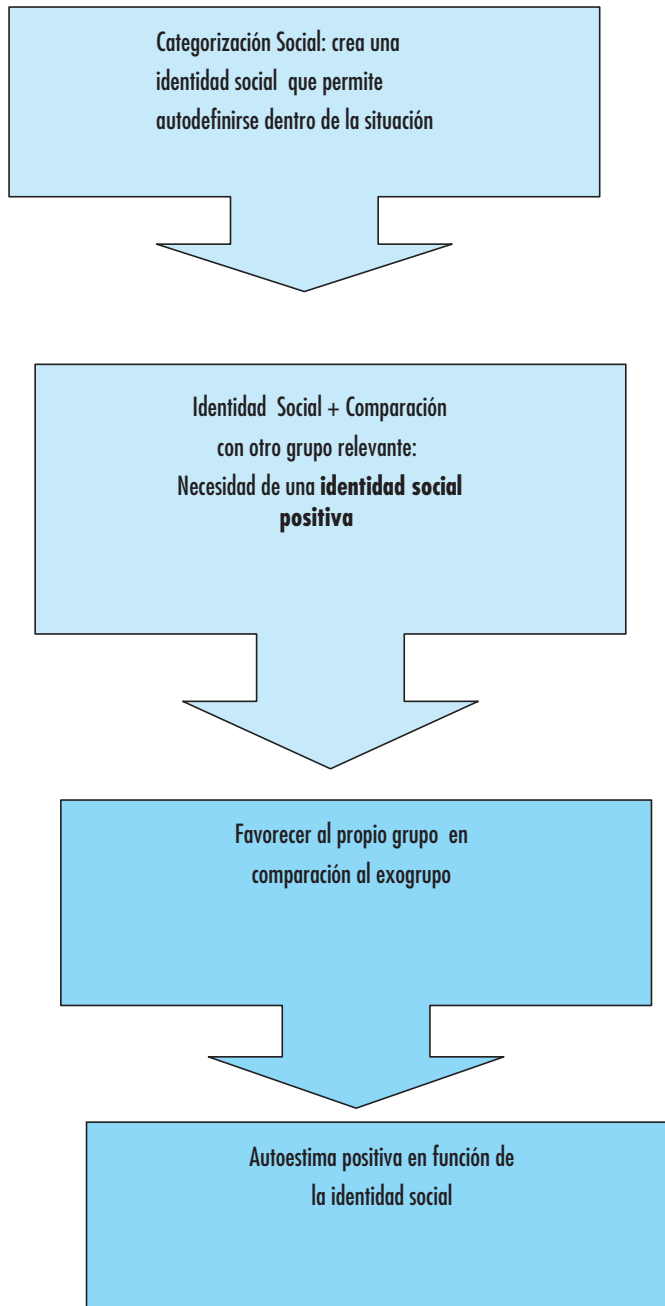


Figura 4. Procesos Explicativos de los efectos en el Paradigma del Grupo Mínimo

adopte una u otra forma refleja el que se haya puesto o no en juego la identidad social. A partir de aquí se abre la vía para la aplicación a contextos sociales reales. Se propone así que en paralelo a ese continuo se da otro *continuo de sistemas de creencias* sobre la naturaleza de las relaciones intergrupales, que se corresponde, a los dos polos del continuo interpersonal-intergrupalo. Ese segundo continuo, a su vez, depende de las características de la estructura social.

Las *creencias de movilidad social* predominan en aquellas situaciones sociales en que los individuos perciben que hay posibilidad de cambiar y mejorar su posición social, seleccionando libremente un grupo que les confiera una identidad social positiva. Esta creencia prevalece en un sistema social en el que las fronteras de grupo son permeables y es posible pasar de un grupo a otro sin dificultad. Las *creencias de cambio social* se producen en aquellas situaciones en las que existe una dificultad en pasar de un grupo a otro, llegando en ocasiones a la impenetrabilidad total de esas fronteras de grupo, como en los sistemas de castas, por lo que la mejora de la identidad social conlleva el cambio de la posición del grupo en su conjunto. Por ejemplo, en un determinado contexto la mujer puede aspirar a tener una identidad social positiva a través del esfuerzo personal por no existir barreras para acceder a los grupos de más alto status, como directiva de una empresa o ministra, en otros la mejora de la identidad social sólo se llevará a cabo a través de acciones colectivas.

La *identidad social inadecuada* es la que se produce cuando las comparaciones entre el grupo al que se pertenece y otros grupos relevantes se saldan con resultados desfavorables para aquel, que no contribuye así a una identidad positiva para sus miembros. Ante esta situación se supone que el miembro de grupo tiene a su alcance distintas estrategias (Tajfel y Turner, 1979). La primera de ellas es la *movilidad individual* que consiste en que el individuo abandona el grupo e intenta pasar al grupo más valorado. Ello implica a veces ocultar, si ello es posible, su procedencia. La segunda es la *creatividad social*, lo cual implica alterar o redefinir los términos de la situación comparativa y puede consistir en compararse a través de una nueva dimensión de comparación, cambiar el exogrupo de comparación o cambiar los valores asociados a ciertos atributos. Como ejemplo de esto último podría citarse la nueva valoración de la capacidad entender las relaciones interpersonales, generalmente atribuida a las mujeres, en

una mejora de la imagen de éstas como grupo. La última estrategia disponible sería la *competición social* consistente en superar al exogrupo en aquella dimensión en que este previamente superaba al propio grupo, así por ejemplo en el caso de la comparación entre hombres y mujeres en la que se suele valorar más positivamente a los hombres en la dimensión de competencia consistiría en que las mujeres superaran a los hombres en esa dimensión.

La *identidad segura e insegura* se considera que el resultado, a su vez, de comparaciones sociales seguras e inseguras. Las primeras se dan cuando no hay una alternativa cognitiva al statu quo de las relaciones intergrupales, y las segundas se dan cuando si existe esa alternativa. Este último caso se da cuando las diferencias entre grupos se consideran inestables y/o ilegítimas. Se puede decir en términos generales que la inestabilidad e ilegitimidad de las relaciones de estatus aumenta el favoritismo endogrupal.

La teoría de la identidad social enfoca la interacción entre procesos psicológicos y factores sociales implicados en el comportamiento intergrupalo.

Así Morales (1996) ha puesto de relieve que la teoría recupera el carácter social del grupo y tiene en cuenta a la sociedad en la que se dan las relaciones intergrupales, a través de dos aspectos: la determinación de esas relaciones y la valoración social de las dimensiones de comparación.

En una reciente revisión se ponía de relieve los puntos de contacto entre la teoría del conflicto realista y la de la identidad social, destacando que las dos teorías comparten la idea de que

«La interacción entre la psicología colectiva y la realidad social se supone que está mediada por la comprensión que tienen los miembros del grupo, socialmente compartida y mediada, de las relaciones intergrupales (esto es, por sus creencias colectivas, teorías e ideologías acerca del sistema social y de la naturaleza de las diferencias de estatus entre grupos)» (Turner y Reynolds, 2001 p. 144).

Algunos de los debates acerca de la teoría de la identidad social

Dado el impacto de esta teoría y el volumen de investigación suscitado, no resulta extraño que se hayan producido críticas y controversias respec-

to a ciertos puntos de la teoría y al apoyo empírico recibido (Turner, 1999, Turner y Reynolds, 2001). Señalaremos aquí alguno de ellos.

2.2.2.2. Interdependencia frente a categorización en el PGM

El primero de los debates se refiere al paradigma del grupo mínimo y a los procesos que supuestamente intervienen y ha sido suscitado por Rabbie y colaboradores, quienes, desde su Modelo de Interacción Conductual, sostienen que los resultados obtenidos a través del PGM se pueden explicar en términos de conducta instrumental, dirigida a maximizar el interés propio de los participantes, en lugar de a lograr una identidad social positiva. Defienden que la base del comportamiento intergrupal es la interdependencia percibida y no la mera clasificación en grupos, por tanto lo que está en juego básicamente desde esta posición es determinar qué factor es necesario y suficiente para la conducta de grupo (véase el capítulo 1). Según los autores las respuestas de favoritismo que dan los participantes obedecen a la percepción de una interdependencia positiva respecto a los miembros del propio grupo, y a una interdependencia negativa respecto a los miembros del exogrupo. Aunque no puedan concederse a sí mismos dinero, lo hacen indirectamente, sobre la base de que creen que los otros miembros de su grupo harán lo mismo, de acuerdo con un mecanismo análogo al «altruismo recíproco». La investigación dirigida a apoyar esta interpretación (Rabbie, Schot y Visser, 1989, experimento 1 que aquí se describe simplificada) consistía básicamente en dividir a los participantes en grupos en función de preferencias, estableciéndose tres condiciones de dependencia: la dependencia del endogrupo (condición DEnd), en ella se decía los participantes recibirían al final el dinero que les concediesen los miembros del propio grupo; dependencia del exogrupo (D Ex) en la que se les decía que recibirían el dinero que les concedieran los miembros del exogrupo; y la condición de dependencia del endogrupo y del exogrupo (D EndEx) en la que se les decía que recibirían el dinero que los otros les concedieran. En esta última condición no se especifica quienes son esos otros, es decir, se sigue lo que se hacía en el experimento de Tajfel y colaboradores (1971). Los resultados indicaron que se producía Favoritismo hacia el endogrupo o hacia el exogrupo en función de la dependencia de uno u otro, lo cual apoyaba la hipótesis de la interdependencia. Sin embargo, en la

condición en la que no percibían que dependieran más de uno que de otro (D EndEx) se seguía dando el favoritismo hacia el propio grupo, lo cual no encaja con aquella hipótesis.

Para poner a prueba la interpretación en términos de interdependencia Gagnon y Bourhis (1996) realizaron un estudio en el que dividieron a estudiantes en dos grupos (K y W) a través de echar una moneda a cara o cruz. El estudio se presentó como una tarea de toma de decisiones en las que éstas se centraban en cómo distribuir cinco créditos extra del curso. Se emplearon matrices como las anteriormente descritas y la distribución de un total de 100 puntos entre el endogrupo y el exogrupo. En una de las condiciones, que se denominó «interdependiente», los participantes pensaban que recibirían los créditos que les concedieran los miembros anónimos del endogrupo y del exogrupo, es decir era la equivalente a las condiciones de los experimentos del PGM. En la otra condición que se denominó «autónoma», era igual en todo a la otra condición, con la salvedad que el experimentador les decía en secreto que ya les había concedido a ellos los cinco créditos por participar en el experimento, de forma que el interés propio de los participantes quedaba satisfecho antes de llevar a cabo la tarea. Según la interpretación de Rabbie y colaboradores en la condición «autónoma» no tendría por qué darse el favoritismo ya que el interés propio no interviene en las decisiones. No obstante, los resultados indicaron que en las dos condiciones los participantes se identificaron con el propio grupo y en ambas se dio favoritismo, además, a mayor identificación mayor favoritismo. Los resultados de este estudio prestan apoyo a la interpretación desde la teoría de la identidad social frente a la interpretación alternativa en términos de interdependencia.

2.2.2.3. El favoritismo y su relación con la autoestima

Otra de las cuestiones controvertidas se refiere al papel de la autoestima en la discriminación intergrupal. Como ya se vio, desde la teoría de la identidad social se vincula el favoritismo a la búsqueda de la distintividad positiva para el propio grupo en las comparaciones con otros grupos. Ello repercutirá en el mantenimiento de una identidad social y una autoestima positiva para el miembro del grupo. A partir de este supuesto Hogg y Abrams (1990 p. 33) proponen dos corolarios de la hipótesis de la autoestima:

- 1) La discriminación con éxito ensalza la identidad social y así eleva la autoestima.
- 2) La autoestima reducida o amenazada promueve la discriminación intergrupal debido a la necesidad de autoestima.

Recientemente se señalaba (Hewstone, Rubin y Willis, 2002) que las últimas revisiones sistemáticas de la investigación sobre esta cuestión muestran que la mayor parte de los estudios prestan apoyo al primer corolario pero no al segundo. Pero lo que es más importante es que, para poder evaluar el papel de la autoestima en la discriminación intergrupal, es preciso tener en cuenta algunas matizaciones que no se han considerado suficientemente en parte de esa investigación: se trata de la autoestima vinculada a la identidad social y no de autoestima personal o individual, se debe medir como autoestima-estado no como autoestima rasgo de personalidad, y, finalmente, es una autoestima relacionada directamente con situación específica de comparación y no una autoestima de carácter global (Turner y Reynolds, 2001).

2.2.2.4. La teoría de la autocategorización

La teoría de la auto-categorización o de la Categorización del yo es la segunda teoría que se incluye dentro de la perspectiva de la Identidad social, pues se desarrolla a partir de la TIS (Turner et al., 1987) y extiende su foco de atención a los procesos intragrupales. En una exposición del desarrollo de esta teoría (Turner, 1999, 10-14) se indica que el punto de partida tiene que ver con el concepto de continuo interpersonal-intergrupal pues daba lugar a tres cuestiones importantes:

1. La distinción entre conducta individual y de grupo.
2. La distinción entre identificación con el grupo y la saliencia de esa identidad en una situación dada.
3. La determinación de los procesos de identidad social a través de los que se hace saliente ésta y puede determinar el comportamiento.

La idea del continuo dio pie a la distinción subyacente entre identidad personal e identidad social que constituye la base de la teoría de la auto-

categorización. Esta teoría propone que el autoconcepto está constituido por un conjunto de categorizaciones que tienen distinto grado o nivel de inclusividad. En el nivel de menor inclusividad estaría la auto-categorización como persona individual y única, diferente de los otros miembros del grupo (por ejemplo como persona competente, sociable etc.). Este nivel corresponde a la *identidad personal*. Un nivel más amplio de inclusividad lo constituyen las autocategorizaciones correspondientes a la *identidad social*, que incluye aquellas autodefiniciones de uno mismo y de los otros sobre la base de semejanzas con miembros de ciertas categorías y de diferencias con miembros de otras categorías: por ejemplo, como joven frente a mayor, europeo frente a estadounidense, pacifista frente a belicista etc. El nivel más amplio de inclusividad sería la categorización como *ser humano* que se comparte con otros seres humanos.

La teoría propone que se pueden producir variaciones situacionales del autoconcepto. La identidad social es un mecanismo cognitivo que permite la conducta de grupo. Se reconceptualiza por tanto, como «el proceso que transforma la conducta interpersonal en conducta intergrupal» (Turner, 1999, p. 11).

Tal como se indicó anteriormente, el proceso consiste básicamente en la visión de uno mismo en forma despersonalizada y con una mayor identidad perceptiva con los miembros del grupo propio. Se trata de un proceso de autoestereotipia. Al propio tiempo se aumenta el contraste entre el yo y los integrantes del exogrupo. En las propias palabras del autor

«La hipótesis central para la conducta de grupo es que, conforme la identidad social se hace saliente la autopercepción del individuo tiende a hacerse despersonalizada. Esto es, los individuos tienden a definirse y a verse a si mismos menos como personas individuales diferentes y más como representantes intercambiables de la pertenencia a una categoría social compartida» (Turner, 1999 p. 12).

El siguiente punto consiste en precisar los determinantes de la saliencia relativa de una autocategorización social, estos responden tanto al perceptor como al contexto. En primer lugar, depende de la accesibilidad de una autocategorización para un individuo concreto, es decir, la facilidad con que se suscita esa autodefinición en función, por ejemplo, del grado de identificación con ella, de las experiencias pasadas, o de los valores y metas

de la persona. Así habrá personas para las que la auto-categorización religiosa, como cristiano, musulmán, o budista sea muy accesible.

En segundo lugar, la saliencia depende del grado de ajuste entre la categoría y el contexto o realidad social, es decir en qué medida la categoría se acopla a los estímulos que debe representar. El ajuste es de dos tipos: el *ajuste comparativo* y el *ajuste normativo*. El *ajuste comparativo* significa que para que un conjunto de estímulos pueda ser representados por una categoría las diferencias promedio entre ellos deberá ser menor que la existente entre ellos y el resto de los estímulos en ese contexto o marco de referencia. El *ajuste normativo* tiene que ver que con que las diferencias y semejanzas tienen que darse en ciertas dimensiones pertinentes y en un determinado sentido. Así por ejemplo, la categoría cristianos, se hará saliente cuando en un determinado contexto las diferencias entre cierto conjunto de individuos, protestantes, católicos, ortodoxos resulten menores que la existente entre ellos y otros conjuntos presentes, musulmanes, budistas. Pero esa menor diferencia tiene que darse en ciertas dimensiones específicas (creencias, valores, principios o normas). Vemos, pues, que la puesta en juego de la identidad social y los procesos grupales asociados a ella dependen en gran medida del contexto social específico.

2.2.3. Otras perspectivas recientes del favoritismo

Se incluyen aquí, tanto algunas explicaciones del favoritismo que son alternativas a la de la TIS, como la extensión del estudio de aquel a otros dominios como el lenguaje. Dos de los enfoques recientes encaminados a explicar el favoritismo se ocupan de las bases motivacionales de la identidad social desde dos perspectivas distintas.

La teoría de la *distintividad óptima* (Brewer, 1991) supone que la identidad social se activa en función de dos necesidades opuestas y en competencia: la necesidad de *diferenciación del yo* respecto a los otros, y la *necesidad de inclusión del yo* en una unidad social más amplia. La distintividad óptima se obtiene a través de la identificación con categorías sociales que tienen un nivel de inclusión que permiten, a la vez, satisfacer la necesidad de inclusión y la de diferenciación. La identificación con pequeños grupos distintivos, que satisfacen simultáneamente ambas ne-

cesidades, aumentará la tendencia a las comparaciones intergrupales frente a las intragrupalas.

Desde esta perspectiva se propone que el favoritismo se da como consecuencia de reafirmar la satisfacción por identificarse con un grupo óptimamente distintivo, pero también parece obedecer a la necesidad de diferenciación cuando ésta no está satisfecha. En un estudio llevado a cabo desde este marco teórico (Leonardelli y Brewer, 2001), se mostraron los efectos de la pertenencia a minorías óptimamente distintivas en comparación a mayorías que no lo eran: mayor identificación, más satisfacción y autoestima en las primeras. Al propio tiempo, se encontró en las minorías una relación entre satisfacción con el grupo y favoritismo, mientras que en la mayoría se encontró una relación negativa entre satisfacción y favoritismo, lo cual se interpreta como que en este caso el favoritismo refleja la necesidad de diferenciación.

Otra de las hipótesis de carácter motivacional del favoritismo es la que sitúa el origen de la categorización social en la necesidad de las personas de *reducir la incertidumbre* (Hogg y Abrams, 1993). Nos valemos de la categorización social para dar significado al mundo y conocer el puesto que ocupamos en él, para hacerlo más predecible y reducir, por tanto, la incertidumbre subjetiva. Los grupos con los que nos identificamos nos dan pautas de comportamiento. Uno de los efectos de la reducción de incertidumbre es que para el miembro del grupo, éste adquiere un valor positivo, por lo que se tiende a evaluarlo más favorablemente que a otros grupos. Existe evidencia de que, al aumentarse la incertidumbre subjetiva, se produce un aumento de la identificación con el grupo y del sesgo a favor del propio grupo (Hogg, 2000, 2007). Tal como ya se indicó anteriormente (véase capítulo 1), cuanto más entitativos son los grupos más contribuyen a reducir la incertidumbre de sus miembros.

Un desarrollo relativamente reciente consiste en ampliar la perspectiva de la TIS sobre el favoritismo al estudio del proceso del lenguaje cuando éste implica miembros de distintas categorías. A través del lenguaje es posible mantener la distintividad positiva para el propio grupo. Una de las grandes ventajas de estudiar el sesgo lingüístico a favor del propio grupo es su carácter sutil, por lo que su medida no se ve afectada por los intentos de mantener la deseabilidad social. En el cuadro 1 se sintetiza la aportación del SLI.

Cuadro 1. El Sesgo Lingüístico Intergrupalo (SLI)

Maass, Salvi, Arcuri y Semin (1989) y Maass y Arcuri (1992) han supuesto que el lenguaje pueda ser uno de los procesos a través de los cuales se mantiene la distintividad positiva del propio grupo respecto a otros. De acuerdo con su modelo del Sesgo Lingüístico Intergrupalo (SLI), el uso sesgado del lenguaje puede constituir una forma sutil de mantener y transmitir las percepciones positivas del endogrupo y las negativas del exogrupo. Concretamente, el modelo del SLI establece dos predicciones complementarias (Fiedler, Semin y Finkenauer, 1993; Maass et al., 1989). Según la primera, las conductas indeseables del exogrupo (y las deseables del endogrupo) tenderán a ser descritas en términos del lenguaje más abstractos. Mientras que las deseables del exogrupo (y las indeseables del endogrupo), se describirán con términos lingüísticos más concretos. Según la segunda predicción, el nivel de abstracción de los términos lingüísticos influirá en las inferencias y expectativas que se realizan sobre los grupos (i.e. persistencia de los estereotipos) y sus miembros. En este sentido, aquellas descripciones sobre la conducta de un actor que utilizan términos lingüísticos abstractos, facilitarán que el oyente se forme una impresión sobre la conducta del actor más disposicional, estable y con posibilidad de repetición en un futuro (Semin y Rubini y Fiedler, 1995).

La primera evidencia sobre la existencia del sesgo lingüístico intergrupalo se publicó a finales de la década de los 80 en una serie de experimentos dirigidos por Maass y sus colaboradores (1989) con miembros de dos equipos que competían en una carrera de caballos en Ferrara, Italia. Los sujetos recibían unas viñetas que mostraban a miembros del endogrupo o del exogrupo realizando conductas deseables o indeseables. La tarea de los sujetos era describir la escena de la viñeta seleccionando la mejor entre cuatro descripciones proporcionadas por el experimentador, (experimento 1). Además, en un procedimiento alternativo (experimento 2), los participantes describían la escena en sus propias palabras. En líneas generales, los resultados confirmaron la hipótesis: los sujetos de ambos equipos tendieron a generar descripciones más abstractas cuando se referían a conductas positivas del endogrupo y negativas del exogrupo.

Este sesgo ha sido confirmado en una gama amplia de contextos intergrupales, como equipos deportivos, nacionales, políticos, escolares, etc (para una revisión, véase Maass y Arcuri, 1992). Desde una perspectiva metodológica, la evidencia empírica procedente de experimentos controlados converge con el estudio de la producción espontánea del lenguaje. Lo que muestra la solidez y persistencia del fenómeno (Maass, Milesi, Zabbini y Sthalberg, 1995).

Desde mediados de los 90, buena parte de la investigación sobre el SLI se ha centrado en conocer cuáles son los mecanismos que determinan este fenómeno. Dos aproximaciones se revelan como plausibles. Una, de naturaleza cognitiva, supone que la discrepancia de expectativas sería la responsable del fenómeno. La otra, de naturaleza motivacional, plantea que la motivación por proteger la estima del endogrupo será el proceso responsable de este sesgo. Desde la perspectiva cognitiva, el supuesto principal mantiene que la conducta congruente con las expectativas será descrita en términos lingüísticos abstractos, aumentando así la percepción de tipicidad y estabilidad acerca de la conducta del actor. Una consecuencia desde este planteamiento, es que el patrón de abstracción del lenguaje se espera que sea independiente de la valencia de la conducta y de la pertenencia grupal del hablante (Maass et al., 1995).

La segunda hipótesis, enfatiza el fondo motivacional del Sesgo Lingüístico Intergrupal, y basa sus argumentos en la teoría de la Identidad Social de Tajfel y Turner (1979). En este marco, el sesgo lingüístico obedecería a una motivación por proteger la autoestima del propio grupo. Y el principal supuesto prevé un uso abstracto del lenguaje para los comportamientos favorables del endogrupo y los desfavorables del exogrupo. Mientras que el uso lingüístico más concreto se espera para las conductas desfavorables del endogrupo y las favorables del exogrupo, independientemente de las expectativas estereotípicas.

Por el momento existe evidencia a favor de cada una de las dos hipótesis, siendo necesaria más investigación para determinar su apoyo relativo. Véase por ejemplo, Valencia, J.; Gil de Montes; L., Arruti; I., Carbonell, A. (1998).

3. DEL FAVORITISMO AL RECHAZO

Una de las cuestiones que en la actualidad despierta mayor interés en el campo de las relaciones intergrupales consiste en el análisis de los factores que contribuyen a las formas abiertas de rechazo y hostilidad hacia los otros grupos. Si bien la investigación ha mostrado la frecuencia con la que se da el favoritismo, que sin ser universal si parece ser una tendencia muy generalizada, también ha servido para mostrar que no puede equipararse la tendencia a favorecer al propio grupo en dimensiones positivas con la tendencia a rechazar, agredir o castigar al exogrupo (Brewer, 1999, 2001; Mummendey, 1995; Mummendey y Otten, 2001). A continuación se enfocan algunos de los factores que, según análisis recientes, pa-

recen favorecer la transición desde el favoritismo a esas formas extremas de rechazo.

Un primer paso para el planteamiento de esta cuestión lo constituye la investigación de Mummendey y colaboradores sobre la asimetría positiva negativa (Mummendey y Otten, 1998, 2001). Así comprueban que cuando se trata de formas directas de discriminación —consistentes en conceder unos recursos, evaluar o dispensar estímulos desagradables— los resultados que se obtienen, al usar dimensiones positivas, no se replican sin más cuando se emplean dimensiones negativas o estímulos aversivos. Así no se produce el mismo sesgo cuando se distribuye dinero que cuando se administra un ruido desagradable o se asigna una tarea desagradable, dándose el favoritismo como efecto de la categorización sólo en el dominio positivo, pero no en el negativo. Para obtener la denigración del exogrupo tienen que concurrir otros factores «agravantes», como un estatus inferior y /o minoritario que aumente la saliencia de la diferencia entre endogrupo y exogrupo (Blanz Mummendey & Otten, 1995; Otten, Mummendey y Blanz, 1996).

Se trata entonces de precisar los factores que llevan a la discriminación en el dominio negativo, al rechazo y a la hostilidad abierta en los contextos sociales reales.

La propia diferencia de conducta dirigida al propio grupo y al exogrupo se convierte en una de las condiciones que favorecen el rechazo. Así Brewer (1999) observa que se da con más facilidad la conducta altruista hacia el propio grupo, pues existe una mayor probabilidad de reciprocidad, lo que también determina mayor cooperación y confianza mutua despersonalizada. Las interacciones con los miembros del propio grupo son así más predecibles y comprensibles. La desconfianza facilita las atribuciones de malevolencia respecto a la conducta del exogrupo.

Las normas y su cumplimiento son un factor que puede contribuir al rechazo. Las reglas y costumbres dirigidas a mantener la cohesión del grupo propio adquieren autoridad moral y absolutismo, lo que fácilmente da lugar a un sentimiento de superioridad moral. Cuando se advierte que el otro no sigue las mismas normas se pasa a mostrar el rechazo y el desprecio (Brewer, 1999).

La percepción de que el otro grupo supone una amenaza puede ser suscitada por diversos factores. Como se verá más adelante, la ansiedad ante el

contacto intergrupal puede ser uno de los factores psicológicos asociado a esa percepción. Igualmente las creencias de suma cero en cuanto a los recursos disponibles se relaciona con ella. Mummendey y Otten (2001) señalan que en las situaciones de inestabilidad y cambio social se da un aumento de la percepción de amenaza al estatus del propio grupo, tanto en el terreno económico como en el de las creencias y valores. Ofrecen evidencia, tanto de estudios sociológicos como experimentales, acerca del papel de la amenaza. Así en los primeros se muestran la coincidencia entre altos porcentajes de inmigrantes y descenso del producto interior bruto por una lado y las actitudes xenófobas por otro (Quillian 1995, véase Mummendey y Otten, 2001). En los estudios experimentales se comprueban los efectos de la amenaza a la identidad positiva de grupo, que se manifiestan de forma más clara en aquellos integrantes del grupo que más se identifican con él, y que tienden a denigrar al exogrupo (Brascombe y Wann, 1994). Stephan y Stephan (2000) proponen una teoría integrada de la amenaza intergrupal, en la que diversos tipos de amenazas intergrupales ocupan un lugar central y se ven como causas del prejuicio, definido como afecto negativo hacia el exogrupo: amenazas realistas o tangibles al bienestar del grupo propio, amenazas simbólicas a su sistema de valores o creencias, ansiedad intergrupal relacionada con la anticipación de resultados negativos de la interacción con miembros del exogrupo, y estereotipos negativos de estos que llevan a expectativas negativas sobre su conducta.

Es importante señalar el papel que juegan los medios de comunicación de masas y el discurso político a la hora de asociar a ciertos grupos con la amenaza, como cuando se repite la asociación entre inmigrantes y delincuencia. Vallés, Cea e Izquierdo (1999) destacan la ambivalencia que muestran los medios a la hora de presentar a los inmigrantes: por una parte se los asocia a diversas formas de desviación (violencia, delitos y diferencias culturales inaceptables), y por otra, con noticias de que son objeto de discriminación y prejuicio.

Hay que destacar el papel desempeñado por los políticos, tal como se indicaba en la introducción de este capítulo, cuando definen ciertas categorías sociales y se sirven de los estereotipos y de las identidades para producir la influencia, esto es, cuando hacen uso estratégico de las categorías (Reicher et al., 1997; Herrera, 2003). Así cuando presentan al propio grupo político como el prototipo del grupo nacional y se excluye a otros grupos

que supuestamente no se aproximan a ese prototipo, o cuando apelan a la unidad de un país frente a las asechanzas externas, sean éstas la «conjuración judeo-masónica» el «eje del mal» u otros productos de la retórica política. Tal como indica Brewer (1999), cuando los grupos que se enfrentan constituyen entidades políticas se puede dar una manipulación deliberada por parte de los líderes con el fin de movilizar a la acción colectiva.

Mummendey y Otten (2001) igualmente destacan el papel de las creencias tradicionales, que son parte del funcionamiento normal de una sociedad y que apoyan de forma tácita las desigualdades entre grupos. Así, por ejemplo, las creencias acerca del mantenimiento de instituciones como la familiar, y la evitación de su ruptura que han contribuido, hasta hace poco tiempo, a que cuestiones tales como el maltrato a la mujer se consideraran propias del ámbito privado y no como violencia de género.

Las diferencias individuales en prejuicio, autoritarismo o dominancia social que se veían en el primer apartado de este capítulo son también factores que contribuyen al paso del favoritismo al rechazo. Desde nuestro punto de vista las formas modernas, o sutiles de prejuicio, que de alguna forma se atienen a las normas sociales de no expresar el prejuicio de forma abierta, sirven, no obstante, para crear un clima de justificación o legitimación de las formas directas o de los ataques hacia las minorías. Así una persona sutilmente prejuiciosa no participaría abiertamente en un ataque a una minoría, pero si encontrará una forma de justificar las acciones violentas perpetradas por otras personas (Topa y Huici, 2003).

Por último, se destaca el papel de las emociones (Brewer, 2001; Mummendey y Otten, 2001; Hewstone et al., 2002) que, al hacerse intensas, rompen las restricciones normales y favorecen el paso a las formas de conducta extrema, como ataques violentos dirigidos a los grupos, sirviendo de justificación a esas acciones. Dado que las emociones intergrupales no han sido objeto de atención hasta fecha reciente, se dedica la sección final de este capítulo a su consideración.

4. AFECTOS Y RELACIONES INTERGRUPALES

Cualquier observador de la realidad social estaría de acuerdo con la afirmación de que las relaciones intergrupales se ven acompañadas a me-

nudo por emociones intensas, puesto que numerosos ejemplos en la vida diaria en el contexto étnico, político o religioso apoyan tal afirmación. También coincidirían con ella algunos de los autores que inicialmente se ocuparon de estas relaciones dentro de la psicología social. Así Lippman (1922), al describir la función que los estereotipos cumplen para defender la posición que el individuo ocupa en el mundo, observa que están «muy cargados de sentimientos» (p. 347). Por su parte Allport (1954) caracteriza el prejuicio como una forma de antipatía hacia los integrantes de un grupo que se siente o se expresa. También en la definición de la identidad social se incluyen los aspectos emocionales.

La relativamente escasa atención que han recibido los procesos afectivos en este campo obedece, según diversos autores (Dijker, 1987; Hamilton y Mackie, 1993; Vanman y Miller, 1993), al auge cognitivo dentro de la psicología social, que ha llevado a considerar que las emociones juegan un papel efímero en las relaciones intergrupales y a centrarse más bien en los mediadores cognitivos de tales relaciones. En el presente, coincidiendo con la tendencia a integrar los procesos cognitivos y afectivos en lugar de considerarlos como sistemas independientes, se advierte un paulatino interés por los estados afectivos, incluyendo el estado de ánimo, de carácter más global y difuso y las emociones de carácter más específico, al tratar las diversas facetas de las relaciones intergrupales. Una serie de trabajos recientes sirven para mostrar el renovado interés por el estudio de las emociones y afectos en el dominio intergrupar (Brown y Capozza, 2006; Huici, 2008; Smith y Mackie, 2002).

Por otra parte, nuevas formas de concebir la actitud, como la propuesta por Zanna y Rempel (1988) como la evaluación global de un objeto social que se basa en información relativa a las creencias, sentimientos, emociones, y conductas pasadas respecto a ese objeto, han contribuido a aumentar el interés por los aspectos afectivos. Así cuando el objeto de actitud es un grupo social se tiene en cuenta la información relativa a las emociones y sentimientos experimentados hacia ese grupo.

A la hora de abordar el estudio reciente de los procesos afectivos en las relaciones intergrupales conviene tener en cuenta la distinción propuesta por Bodenhausen (1993) entre *afecto incidental* y *afecto integral*. El *afecto incidental* se refiere a las emociones no relacionadas con el contexto inter-

grupal, es decir, no suscitadas directamente en la relación con otros grupos. Una serie de estudios han tratado de los efectos de la manipulación de los estados de ánimo y de las emociones sobre los juicios acerca de integrantes de diversos grupos. Así se estudia el efecto de un estado de ánimo positivo o negativo sobre el grado en que se tiende a estereotipar a los miembros de otro grupo, en lugar de atender a la información individualizada acerca de ellos. El *afecto integral* se refiere a las emociones suscitadas por un grupo social determinado y por las condiciones y contextos asociados a ese grupo. A continuación se revisan algunas de las contribuciones recientes que se pueden encuadrar en cada una de estas dos formas de considerar el afecto.

4.1. El enfoque intrapsíquico: los efectos del afecto incidental

Una serie de investigaciones (véase para su revisión Wilder y Simon, 1996; Wilder y Simon, 2001, pp. 153-172) se han ocupado de los efectos del afecto incidental sobre el favoritismo hacia el propio grupo, y sobre el prejuicio y la estereotipia hacia los integrantes de exogrupos. Estos estudios suelen consistir en la inducción de un estado afectivo positivo o negativo (a través de la concesión de premios o de la amenaza de situaciones desagradables, o a través de recuerdos de situaciones positivas o negativas) a lo que sigue una tarea en la que se recibe información acerca de los miembros de un exogrupo, o se mantiene interacción con algunos de ellos, tras lo cual se debe dar una evaluación de los miembros del exogrupo o de éste en su conjunto, pudiendo esquematizarse la secuencia tal como que aparece en la figura 5.

La separación entre la fase 1 y 2 es mayor o menor según las investigaciones, pues en algunos casos se presentan como dos estudios distintos y en otros no se da una delimitación tan clara.

Las diversas hipótesis que se han propuesto para explicar los efectos del estado de ánimo o de las emociones sobre las evaluaciones del exogrupo se pueden agrupar en tres categorías: 1) las que aluden a la *consistencia* o correspondencia entre la valencia, positiva o negativa del afecto, y el juicio que más tarde se emite, como por ejemplo el Modelo de la Infusión del Afecto (Forgas 1995), que señala el tipo de procesamiento de la infor-

mación que favorece que el estado afectivo positivo o negativo influya en los juicios posteriores; 2) la que se supone que determinados afectos, como los *positivos*, dan lugar a un *procesamiento más superficial*, mientras que los *negativos* dan lugar a un *procesamiento más profundo*, por lo que en el primer caso es más probable que se recurra al uso de estereotipos o a las expectativas previas acerca de una situación intergrupales. Se denomina *del estado afectivo y conocimiento general*; 3) la que señala el papel de la *distracción* generada por el afecto lleva a la pérdida de la atención en la tarea que se está realizando, por lo que, en lugar de prestar la atención requerida al ambiente, por ejemplo, a las características de los miembros del exogrupo, se recurre a creencias bien establecidas como los estereotipos.

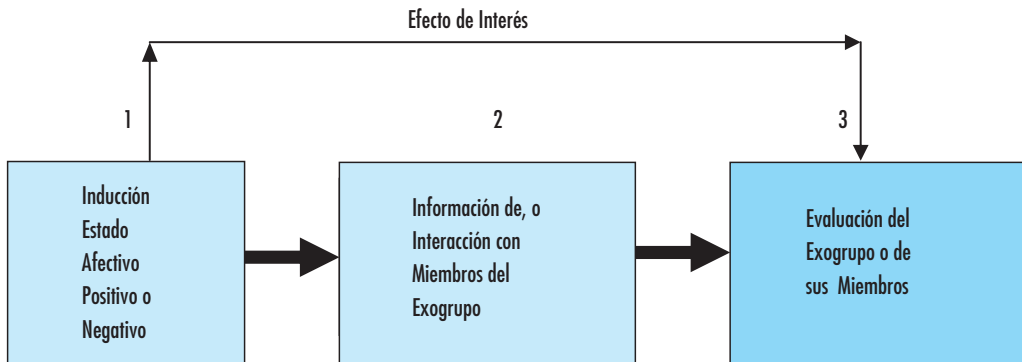


Figura 5. Afecto incidental y sus efectos en la evaluación del exogrupo.

Como resumen Wilder y Simon (2001) el conjunto de estas hipótesis sobre los efectos del afecto incidental en las relaciones intergrupales tratan básicamente de dos cuestiones:

- 1) La distribución de la atención que parece reducirse cuando se dan afectos intensos o de carácter positivo, lo que impide el procesamiento adecuado de la información y lleva a basarse en expectativas o estereotipos previos que puedan servir para la situación.
- 2) Una vez que la atención ha sido dirigida, cuanto más cuidadoso y elaborado sea el procesamiento de la información, mayor probabi-

lidad de que se dé la infusión o extensión de afecto, y de que los juicios que se emitan se correspondan en cuanto a su valencia con la del estado afectivo de la persona.

4.2. El enfoque intergrupar: los estudios sobre afecto integral

En este apartado se van a considerar tanto los estudios descriptivos sobre afectos integrales en las relaciones intergrupales, como dos modelos teóricos que abordan la cuestión: el modelo de la ansiedad intergrupar de Stephan y Stephan (1985) y el modelo del prejuicio como emoción social de Elliot Smith (1993). También se incluyen otros desarrollos sobre emociones intergrupales.

Los estudios descriptivos sobre emociones y relaciones intergrupales

En cuanto a los estudios descriptivos hay que destacar el estudio de Dijkster (1987) que se ocupa de las reacciones emocionales en el contexto de las relaciones interétnicas en Holanda. El estudio se ocupaba de la relación entre emociones y actitudes por parte de la población autóctona respecto a los surinameses y a los inmigrantes turcos y marroquíes. Se hallaron cuatro categorías principales de emociones y estados de ánimo: estado de ánimo positivo, ansiedad, irritación y preocupación. Los estados de ánimo positivos predecían mejor las actitudes hacia los surinameses y las emociones negativas, irritación y preocupación, las actitudes hacia los inmigrantes turcos y marroquíes. También se mostró que las emociones se asociaban a distintos grados de proximidad respecto a las minorías. Así se mostró que lo que podría calificarse como distancia óptima, en cuanto a la reacción emocional que producía, consistía en la presencia de miembros de la minoría en el barrio de los participantes en el estudio. Frente a otros grados de proximidad, mayor o menor, se caracterizaba por el descenso de emociones negativas y aumento del estado de ánimo positivo. Este estudio mostró también que las distintas formas de contacto (conocerse, charlar, hacer cosas juntos o visitarse mutuamente) se asociaban a distintas emociones, dependiendo del grupo de que se tratara. Así la visita mutua se asociaba a emociones positivas y a la reducción de las negativas cuando se trataba de los surinameses, pero a un aumento de la irritación en el caso de los turcos y marroquíes.

En estudios recientes llevados a cabo en nuestro país se observan diferencias en cuanto a las emociones y sentimientos que suscitan las diversas minorías étnicas. Así Navas, Molero y Cuadrado (2000) en un estudio realizado con la población autóctona de Almería, en una zona de alta inmigración, muestran que se dan más sentimientos de compasión y lástima hacia inmigrantes negros africanos que hacia los magrebíes. Sin embargo, se da un patrón muy semejante en cuanto a los sentimientos negativos respecto a los dos grupos. Los sentimientos negativos son bajos, y sólo supera el punto medio de la escala el sentimiento de desconfianza. Por otra parte, Gómez y Huici (1999) con una muestra de estudiantes madrileños encontraron diferencias en los sentimientos que suscitan las minorías gitana, magrebí y de África negra. Se daban los sentimientos más altos de atracción y simpatía, superiores al punto medio de la escala, respecto a los negros africanos, y los más bajos hacia los gitanos. Se observaba un patrón inverso en el caso de los sentimientos negativos, en el que había además una gran coincidencia en los sentimientos relativos a los negros africanos y a los magrebíes: se daba un nivel reducido de sentimientos negativos. Todos estos estudios nos indican que existe una cierta variabilidad de sentimientos hacia las diversas minorías étnicas.

4.2.1. El modelo de la ansiedad intergrupal de Stephan y Stephan

Una de las contribuciones que encaja perfectamente dentro de lo que se ha venido denominando afecto integral es el modelo propuesto por Stephan y Stephan (1985) sobre el papel de la ansiedad en las situaciones de contacto intergrupal o de anticipación de dicho contacto. Este modelo postula una serie de antecedentes de la ansiedad intergrupal, así como una serie de consecuencias derivadas de ella.

Empiezan por suponer que el aumento de la ansiedad es el resultado de la anticipación de consecuencias negativas del contacto que pueden ser de distinta índole: consecuencias psicológicas, como por ejemplo, sentir confusión o que no se controla la situación; consecuencias conductuales por temor a ser objeto de explotación o a que los miembros del exogrupo obtengan ventajas y se aprovechen del grupo propio. Se puede igualmente temer ser objeto de evaluaciones negativas por parte de los miembros del exogrupo. Estos pueden rechazar o hacer sentir que el grupo propio es in-

ferior. Por último, destacan que también puede temerse que los miembros del grupo propio le rechacen a uno por interactuar con miembros del exogrupo, e incluso que lleguen a identificarle con éste.

En la figura se presenta el modelo de la ansiedad intergrupal de Stephan y Stephan (1985).

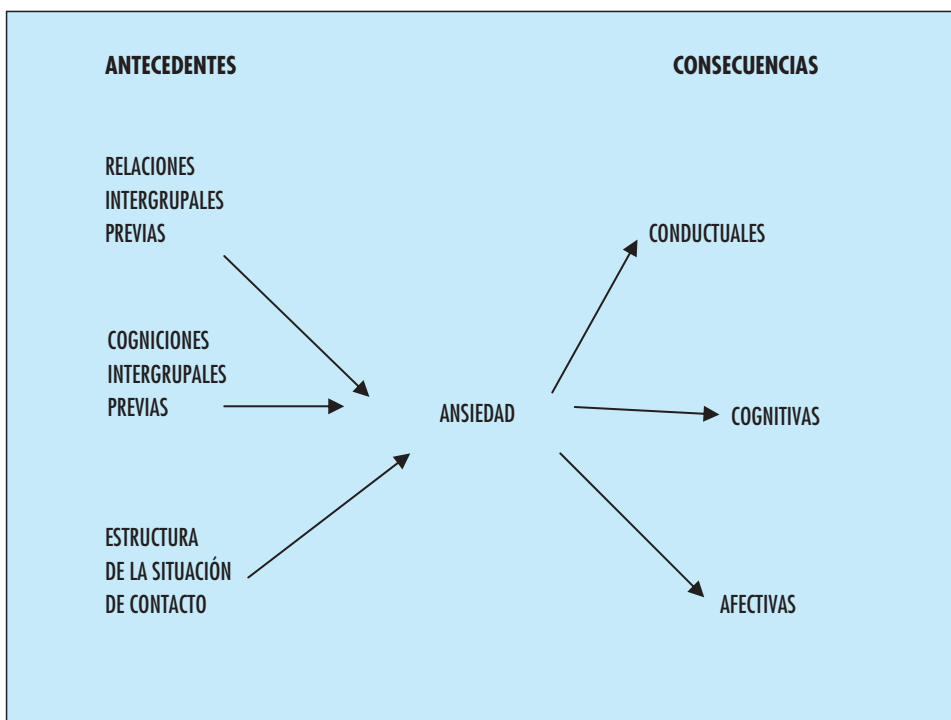


Figura 6. El Modelo de Stephan y Stephan de Ansiedad Intergrupal

En cuanto a los *antecedentes de la ansiedad intergrupal*, cabe clasificarlos en tres grandes categorías:

En primer lugar, *relaciones intergrupales previas* que incluyen la cantidad y tipo de contacto. Así a mayor contacto previo con normas claras de interacción se dará una reducción de la ansiedad

En segundo lugar, *cogniciones intergrupales previas* que incluyen el conocimiento de la cultura subjetiva (normas y valores) del exogrupo, la exis-

tencia de estereotipos, prejuicios y etnocentrismo o creencia en la superioridad del propio grupo en relación con el exogrupo. También dentro de esta categoría cabe incluir las expectativas que, dependiendo de su carácter positivo o negativo, influirán en la ansiedad, y la percepción de diferencias entre el grupo propio y el exogrupo.

El tercer bloque de antecedentes, tienen que ver con *la estructura de la situación* e incluye los siguientes aspectos: *grado de estructuración*, provocando las situaciones poco estructuradas más ansiedad que las estructuradas, en las que hay normas y roles claros que sirven de guía a la interacción; *tipo de interdependencia*, suscitando la interdependencia cooperativa menos ansiedad que la competitiva; la *composición de grupo* es uno de los determinantes de la ansiedad. Conforme aumenta la proporción de miembros del exogrupo en relación con la del grupo propio aumenta la ansiedad, dado que es fácil que, al aumentar esa proporción, sus normas y valores dominen la interacción. Por último señalan el *estatus* relativo de cada grupo dentro de la interacción. Conforme aumentan las diferencias a favor del otro grupo se dará un aumento de la ansiedad. También se producirá ese aumento si hay una *discrepancia* entre el estatus del individuo en la interacción y el que tiene fuera de esa interacción, y éste último es superior a aquel, es decir cuando, al entrar en la interacción con los miembros del exogrupo, el estatus al que está habituado en su propio grupo sufre un descenso.

En cuanto a las *consecuencias de la ansiedad intergrupal* también las clasifican en tres grandes grupos: *consecuencias conductuales*, *consecuencias cognitivas*, y *consecuencias afectivas*.

Respecto a *las consecuencias conductuales* se supone que en general la activación debida a la ansiedad amplificará las respuestas dominantes. La primera de esas respuestas es la *evitación*, como forma de reducir la ansiedad, y, en su defecto, el terminar la interacción tan pronto sea posible. Otra de las consecuencias será la *amplificación de las normas*, que se seguirán de forma rígida y exagerada. Sostienen que las normas de interacción intergrupal en general prescriben conductas superficiales y formales que sirven para reducir la ansiedad. Cuando no existen normas para la interacción intergrupal, se emplearán las normas que se usan con los miembros de grupos poco conocidos. Si dichas normas se caracterizan por descon-

fianza y la sospecha, ésta se extremará, y lo mismo sucederá si la norma es la de reserva, que se exagerará. Cuando no está muy claro cómo debe uno comportarse y se tiene sensación de incompetencia una de las salidas consiste en imitar la conducta de los miembros del otro grupo. Cuando se tienen *expectativas de consecuencias negativas* también se corre el riesgo de conducta preventiva, así un temor a la hostilidad del otro grupo puede llevar a una agresión preventiva.

En lo que respecta a las *consecuencias cognitivas*, en primer lugar se recurre a estrategias que implican *sesgos y simplificaciones* en el procesamiento de la información.

Las expectativas estereotipadas acerca de la interacción con los miembros del exogrupo serán las que se usen a la hora de procesar la información acerca de su conducta. Habrá una tendencia a buscar la información que confirme las expectativas. Tal como se indicó anteriormente al tratar de los efectos del afecto incidental se puede no atender a la conducta de los miembros del exogrupo que no se ajusta al estereotipo. Otros ejemplos de estos sesgos tienen que ver con las atribuciones: así *el error último de atribución* propuesto por Pettigrew (1979) lleva a culpar más a los miembros del exogrupo por sus conductas negativas, y a no tener en cuenta sus conductas positivas o atribuirlos a factores externos (por ejemplo en una negociación entre dos grupos «han hecho propuestas que nos benefician porque les hemos presionado»).

En segundo lugar se darán *sesgos motivacionales* que implican la defensa frente a las amenazas a la autoestima en la interacción, y al aumento de las atribuciones defensivas o dirigidas al autoensalzamiento. Ello lleva, por ejemplo, a la justificación de las conductas negativas hacia el exogrupo. También ante la amenaza a la identidad de grupo se dará un aumento del favoritismo, a través de establecer diferencias en la evaluación del propio grupo y del exogrupo.

En tercer lugar se señala el aumento de la *autoconciencia privada y pública*. La primera se producirá cuando se percibe que la interacción puede tener consecuencias negativas para uno mismo, y lleva a emplear estándares personales a la hora de enjuiciar la conducta propia y ajena y, puede dar lugar a la desvalorización y al rechazo de las costumbres del exogrupo. Esto, a menudo lleva a experimentar el choque cultural ente

las conductas de exogrupos que incumplen el estándar. Así por ejemplo, el miembro de un grupo que tiene unas normas sobre la comida, de modo que ciertos alimentos no son aceptables, y ha interiorizado esa norma dirigirá más su atención hacia el propio cumplimiento de la norma, y verá con malos ojos los hábitos de alimentación de los exogrupos que no se atienen a esa norma. Si se temen evaluaciones negativas por parte del propio grupo o del exogrupo la atención se dirige hacia el exterior y se aumenta el grado de autoconciencia pública, lo que lleva a evaluar la propia conducta en términos de normas que pueden regir en la interacción con miembros del exogrupo. Uno de los posibles casos sería cuando un miembro de un grupo interactúa con miembros del exogrupo, cuyas normas cree conocer y trata de ajustarse a ellas, pero con el temor de «no estar a la altura».

Las *consecuencias afectivas* incluyen reacciones emocionales: la *activación* producida por la ansiedad se transferirá a otras emociones. Ello puede llevar a la *reacción emocional excesiva* en situaciones que son ligeramente negativas, como provocaciones leves o malentendidos, en las que se da una ampliación de las respuestas negativas; *reacciones evaluativas*, consistentes en ampliar las evaluaciones, por ejemplo, cuando los miembros del grupo propio han experimentado emociones o resultados negativos.

También se da un aumento de las evaluaciones negativas cuando el exogrupo rompe normas. Por otra parte, también se puede producir la ampliación de las evaluaciones en sentido positivo, cuando previamente se ha experimentado una alta ansiedad y se experimentan después emociones o resultados positivos.

En cuanto a la investigación a que ha dado pie el modelo, se ha centrado sobre todo en los antecedentes de la ansiedad intergrupal. (Stephan y Stephan, 1985, 1989). Un estudio que abarca tanto antecedentes como consecuencias de la ansiedad, es el de carácter correlacional llevado a cabo por Islam y Hewstone (1993) sobre el contacto entre hindúes y mahometanos en Bangladesh. En esta investigación se tuvo en cuenta entre los antecedentes: la *cantidad de contacto* (frecuencia de contacto en distintas situaciones) *calidad del contacto* (si se percibía como igualitario o desigual, voluntario o impuesto, superficial o íntimo, competitivo o cooperativo)

carácter *intergrupalo interpersonal* del contacto (grado en que se consideraba que el contacto se realizaba como individuos o como miembros de grupo, y la percepción de los miembros del otro grupo como miembro típicos o atípicos de ese grupo). Las consecuencias incluían *actitudes* hacia el exogrupo, y grado en que se percibía a éste como internamente *diverso u homogéneo* en una serie de dimensiones, y a través de una evaluación directa de la semejanza dentro del grupo. Los resultados de este estudio muestran el papel central jugado por la ansiedad intergrupalo que se relaciona negativamente con la cantidad y calidad positiva del contacto y positivamente con el carácter intergrupalo de éste, es decir, cuanto más se percibe el contacto entre miembros de grupo y no entre individuos, más ansiedad se experimenta. En cuanto a la conexión entre ansiedad y ciertos efectos, se advierte la relación negativa entre ésta y la percepción de la variabilidad interna del exogrupo. También al aumentar la ansiedad se hacen más negativas las actitudes hacia este último. El conjunto de estos trabajos pone de manifiesto el interés del estudio de la ansiedad en situaciones de contacto intergrupalo, y en ampliar su marco de aplicación a otros contextos además del de las relaciones interétnicas. En esta línea un estudio reciente (Lois y Huici, 2003) se centraba en los antecedentes de la ansiedad en las relaciones entre representante sindicales y de la empresa. Se pudo mostrar que el favoritismo, la falta de estructuración del contacto intergrupalo, la existencia de conflictos y de competición previa se asociaba con el aumento de la ansiedad intergrupalo por parte de los representantes sindicales, mientras que la cantidad de contacto y el que éste tuviese un carácter formal se relacionaba con la reducción de la ansiedad. Ya se indicó anteriormente como estos mismos autores (Stephan y Stephan, 2000) incluyen la ansiedad intergrupalo en un marco más amplio de la teoría de la amenaza integrada.

Una serie de estudios recientes sobre los efectos del contacto intergrupalo muestran el interés de reducir la ansiedad intergrupalo. En los estudios sobre contacto intergrupalo se ha mostrado que el desarrollo de amistades entre miembros de distintos grupos sirve para reducir el prejuicio (Pettigrew y Tropp, 2000), y ello también se logra a través de lo que se ha denominado efecto «contacto extendido» que tiene un carácter indirecto y que consiste en conocer a miembros del propio grupo que tienen amigos en el exogrupo (Wright, Aron, McLaughlin-Volpe y Ropp, 1997). Parece ser que

los efectos positivos de estos dos tipos de contacto, directo e indirecto, se obtienen a través de dos procesos mediadores: a través del autodesvelamiento, es decir, del hecho de abrirse al otro proporcionándole voluntariamente información personal e íntima, o estando dispuesto a hacerlo, y a través de la reducción de la ansiedad intergrupal. Aunque parece que es más fuente el papel mediador del primer proceso, no hay que olvidar el efecto positivo de reducir la ansiedad ante el contacto entre miembros de distintos grupos (Turner, Hewstone y Voci, 2007).

4.2.2. El prejuicio como emoción social

El modelo de Elliot Smith (1993) sobre una nueva concepción del prejuicio como emoción social supone una consideración del afecto integral, pues asocia directamente las emociones y las relaciones intergrupales a través de la teoría de la autocategorización (Turner et al. 1987).

Pone en cuestión el concepto tradicional de prejuicio como actitud negativa hacia un grupo. Desde esta concepción el aspecto evaluativo de la actitud prejuiciosa deriva de las creencias estereotípicas acerca de un grupo, por ejemplo, de los rasgos que se le atribuyen y de la evaluación asociada a ellos. Por otra parte la actitud prejuiciosa estará a la base de conductas como la discriminación. Desde esta perspectiva se presta atención únicamente a los aspectos evaluativos de las creencias, sin establecer diferencias entre los diversos exogrupos, pues sólo interesa resaltar la evaluación negativa que comparten. También, a la hora de describir la conducta discriminatoria sólo se tiene en cuenta el hecho de que refleja evaluaciones negativas, sin matizar las distintas emociones que pueden suscitar los grupos que podrían traducirse en conductas diversas. Como señala el autor, esta concepción supone que la actitud prejuiciosa es relativamente constante en distintas situaciones, a pesar de que exista evidencia de que el prejuicio, y las conductas y sentimientos hacia los exogrupos son específicos de las situaciones. Por ejemplo en situaciones de integración étnica en el medio escolar puede aumentar el contacto entre miembros de los distintos grupos étnicos en las clases, pero se mantiene la tendencia a evitarse en las situaciones de ocio. La visión tradicional del prejuicio como actitud se ilustra en el esquema siguiente:

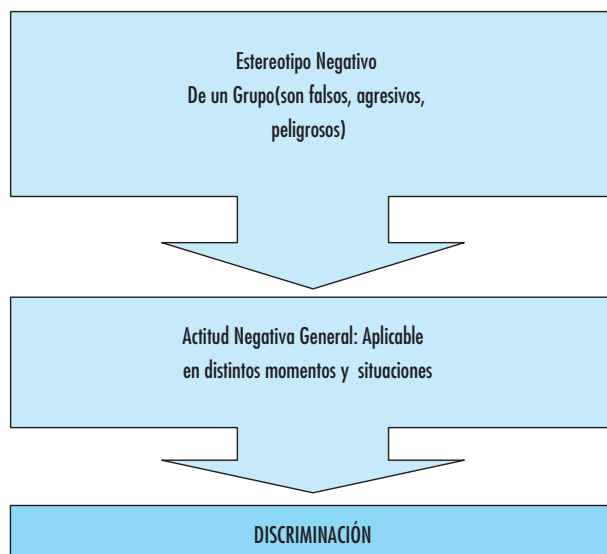


Figura 7. Concepción tradicional del prejuicio

Frente a esa concepción Elliot Smith propone la visión del prejuicio como emoción social, para lo cual se basa en la teoría de la autocategorización (Turner et al., 1987; Turner, 1999), anteriormente expuesta, y en las teorías del appraisal o valoración sobre la emoción (Fridja, 1986; Smith y Ellsworth, 1989).

En consonancia con la teoría de la autocategorización, Smith (1993, p. 301) señala que los factores que determinan el que una identidad social se destaque en un contexto social son los siguientes:

- 1) la presencia (real o imaginada) de los miembros del exogrupo con los que compararse.
- 2) la percepción de que hay atributos que covarían con la pertenencia al grupo.
- 3) la existencia de competición o conflicto intergrupalo.

Por otra parte, recuerda que las identidades sociales tienen significación afectiva y motivacional.

En cuanto a las teorías del appraisal, o de la valoración sobre la emoción, ésta se considera como un cambio en la disposición a la acción por

parte de la persona, que se debe a la evaluación que hace de un hecho o situación que afecta a su bienestar. La emoción se caracteriza por un conjunto de cogniciones, sentimientos subjetivos, respuestas psicofisiológicas y tendencias a la acción. Este complejo patrón de respuestas se desencadena a partir de una serie de cogniciones o creencias que son características de cada emoción y que implican al yo. Un hecho o situación desencadenará la emoción en la medida que favorezca o perjudique aquellas cuestiones que importan a la persona. Smith propone el paso de la identidad personal a la social al destacar que, dado que ésta última forma parte del autoconcepto, la valoración o appraisal de que una situación o hecho afecta a una identidad social dará lugar a una emoción: así si la situación aparece como amenazante para el grupo propio se producirá miedo o si se siente que se rompen normas importantes para el grupo se puede generar ira. Desde esta perspectiva, el prejuicio se define como «Emoción social experimentada con respecto a la identidad social de uno en tanto que miembro de grupo, con un exogrupo como objeto» (Smith, 1993, p. 304).

La conducta discriminatoria sería el resultado de las tendencias a la acción emocionales. Esta forma de concebir el prejuicio se puede esquematizar del modo siguiente:

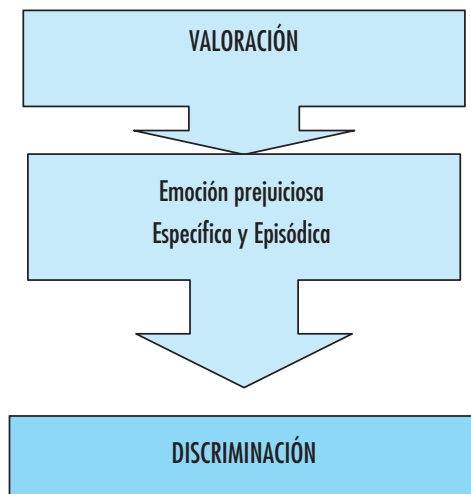


Figura 8. El prejuicio como emoción social

Por ejemplo, una persona autóctona tiene que esperar para recibir un servicio médico porque hay un número alto de personas que están delante, un porcentaje de las cuales son inmigrantes. Evalúa la situación como que los inmigrantes están copando los servicios médicos y están obteniendo ventajas a costa de los españoles a los que les costó esfuerzo conseguirlas. Experimenta irritación al tener que esperar y hace comentarios despectivos.

Desde esta perspectiva se destaca la especificidad de las emociones, que variarán según el grupo de que se trate. Así un grupo hostil y poderoso generaría miedo, mientras que un grupo que rompe normas en relación con la comida o la sexualidad produciría asco. Los resultados de los estudios descriptivos señalados anteriormente apoyan la idea de la especificidad emocional. Por otra parte las emociones y la forma de ver a los grupos en un contexto determinado dependen de las relaciones entre los grupos, así es fácil que a los miembros de grupos de alto status se les considere arrogantes, que su conducta se interprete como condescendiente y que susciten resentimiento, mientras que a los miembros de un grupo de bajo estatus se les vea como desviándose de ciertas normas, por lo que es más probable se experimente desprecio hacia ellos.

Entre las contribuciones de la propuesta de Elliot Smith cabe destacar la vinculación que establece entre emoción e identidad social, el tratar de enfrentar la cuestión de la especificidad situacional del prejuicio, y que ofrece una visión de las bases emocionales de las relaciones que se establecen con diversos grupos, ofreciendo un nuevo punto de partida en el análisis de esas relaciones y en el planteamiento de las intervenciones encaminadas a la mejora de ellas.

La ampliación de esta perspectiva ha dado lugar a la teoría de la emoción intergrupal (Mackie, Silver y Smith, 2004) que en síntesis propone lo siguiente:

- Las emociones intergrupales dependen de la identificación con el grupo. Cuanto mayor la identificación más intensamente se experimentará la emoción asociada al propio grupo.
- Surgen de las interacciones que reflejan el bienestar relativo de los grupos, con independencia del bienestar personal.
- Sirven para autorregular la conducta intergrupal.

Puede servir para ilustrar la investigación dentro de este marco, el estudio llevado a cabo por Mackie, Devos y Smith (2000, estudio 2), quienes muestran que en una situación de conflicto con otro grupo, la valoración de la situación intergrupala, y más específicamente que el propio grupo tenga más fuerza que el exogrupo, facilita el experimentar ira y la tendencia a oponerse al otro grupo. También se mostró que el experimentar ira mediaba entre la valoración de la situación y la tendencia a la acción de oponerse.

4.2.3. Otros desarrollos sobre emociones intergrupales

Otras contribuciones al estudio de las emociones que también las sitúan en el centro de las relaciones intergrupales, consisten en relacionar las emociones con otros procesos como los estereotipos e imágenes que se mantienen respecto a los exogrupos y con la conducta intergrupala. Al mismo tiempo, tratan de poner en relación esos procesos con variables socioestructurales como el estatus y el poder relativo de los grupos y con determinados aspectos de la relación intergrupala como, la competitividad o la compatibilidad o incompatibilidad de las metas de los grupos. Se trata del modelo del contenido mixto de los estereotipos desarrollados por Fiske y colaboradores (Fiske, Cuddy, Glick y Xu, 2002; Fiske Xu, Cuddy y Glick, 1999) ya tratado en Psicología social, y los trabajos sobre imágenes de grupos de Brewer y Alexander (Brewer y Alexander, 2002, Alexander, Brewer y Herrmann, 1999). Estos ponen en relación las imágenes de los grupos con su estatus y poder relativo, y con la compatibilidad e incompatibilidad de las metas respecto del grupo propio. Estas líneas de investigación se describen detalladamente en Huici (2008)

5. RESUMEN

Se ha partido de la definición de comportamiento intergrupala como aquel que se establece entre miembros individuales de grupos o entre grupos en virtud de pertenencias e identificaciones con esos grupos.

Se revisan primero los enfoques teóricos del estudio de ese comportamiento, lo que lleva a la revisión de teorías clásicas como de las más recientes. Las primeras se centran en procesos sociocognitivos y motivacionales,

mientras que las segundas se refieren a los procesos afectivos implicados en las relaciones. En ambos casos se trata de comparar los enfoques individuales o intrapsíquicos con los intergrupales.

Así en cuanto a las primeras es preciso distinguir entre los que se centran en:

- A) Las diferencias individuales en la adopción de distintas ideologías (autoritarismo de derechas y orientación de dominancia social)
- B) Los procesos intergrupales. Dos orientaciones clásicas siguen teniendo vigencia:
 - 1) la Teoría del Conflicto Realista, que enfoca las relaciones entre grupos desde el ángulo de las relaciones funcionales entre las metas de grupo y pone el énfasis en la competición instrumental. Este enfoque ha dado lugar recientemente al Modelo Instrumental del Conflicto de Grupos que se aplica al análisis de las relaciones entre sociedades receptoras y los inmigrantes.
 - 2) La perspectiva de la identidad social incluye, a su vez dos enfoques teóricos:
 - *La Teoría de la Identidad Social (TIS)*. Este enfoque pone en el centro del análisis el concepto de identidad social, como conciencia de la pertenencia a un grupo junto con los aspectos emocionales y valorativos derivados de dicha pertenencia. La teoría se desarrolla a partir de la investigación del Paradigma del Grupo Mínimo (PGM) que puso de relieve la tendencia al favoritismo hacia el propio grupo, como una tendencia generalizada de comportamiento intergrupar para obtener una identidad social positiva en las comparaciones entre grupos. La TIS extiende el análisis a las relaciones entre grupos en sociedades estratificadas, a través de una serie de conceptos como el continuo interpersonal-intergrupar, la identidad social inadecuada, la identidad social insegura y las estrategias individuales y colectivas de afrontamiento. Se completa el análisis de esta teoría a través de los debates a que ha dado pie, como el relativo al papel de la interdependencia en los resultados de la investigación del PGM, o el papel de la autoestima en el favoritismo hacia el propio grupo.

- La Teoría de la Autocategorización que resalta la diferencia entre identidad personal y social como parte del autoconcepto, y como éste se ve afectado por las variaciones contextuales. La identidad social es así un mecanismo cognitivo que permite la conducta de grupo y la transformación del comportamiento interpersonal en intergrupalo. La teoría analiza tanto los determinantes como los efectos de la saliencia de la identidad social.
- El análisis de esta perspectiva se completa con la revisión de otras interpretaciones del favoritismo. También se incluye la referencia a nuevos dominios, como el del lenguaje en el que se da el favoritismo, a través del Sesgo Lingüístico Intergupal.

En segundo lugar se consideran las perspectivas más recientes, centradas en los procesos afectivos que pueden enfocarse también desde la doble perspectiva:

- A) *Intrapsíquica*: Considera los efectos del denominado afecto incidental, no directamente relacionado con el contexto intergrupalo.
- B) *Intergupal*: Que enfoca el afecto integral, asociado a las relaciones entre grupos. Dentro de este marco se incluyen el modelo de Stephan y Stephan sobre ansiedad intergrupalo y el de Smith sobre prejuicio como emoción social, así como otros desarrollos recientes.

El capítulo aborda igualmente el análisis de la transición desde el favoritismo al rechazo, a través de la consideración de los factores que contribuyen a la agravación de las relaciones intergrupales.

GLOSARIO

Autoritarismo de derechas: Se define por la tendencia a conformarse a los dictados de la autoridad y a las normas que ésta apoya. Su origen está en el aprendizaje social de la obediencia, el convencionalismo y la agresión.

Afecto integral: El afecto que surge directamente en el contexto de las relaciones intergrupales y está asociado a ellas.

Afecto incidental: En los estudios sobre afectos y relaciones intergrupales el afecto incidental es aquel que se manipula de forma independiente a dichas rela-

ciones (por ejemplo, manipulaciones del estado de ánimo) para ver sus efectos sobre ellas.

Competición social: Estrategia para lograr que el propio grupo se distinga favorablemente de otros grupos de comparación en una dimensión de comparación valorada a través de mostrar su superioridad en ella.

Creencias de suma cero (en el contexto intergrupal): creencias de que lo que un exogrupo obtiene es a costa de pérdidas para el grupo propio.

Estrés de recursos: Desde la teoría del Conflicto realista de grupo la percepción de que los recursos a compartir con otros grupos son escasos es uno de los factores que desencadenan el conflicto intergrupal.

Favoritismo hacia el propio grupo: Consiste en una tendencia a evaluar al propio grupo o a sus miembros más favorablemente que a un grupo al que no se pertenece o a sus miembros.

Hipótesis de la consistencia del afecto: En el estudio los afectos en las relaciones intergrupales en las que se inducen estados afectivos a los participantes, predice que se dará una correspondencia entre la valencia positiva o negativa del afecto y la del los juicios que luego se emitirán sobre miembros de otros grupos.

Hipótesis del estado de ánimo y del conocimiento general: Supone que el estado de ánimo positivo, al asociarse a una situación segura, que no exige vigilancia, produce un procesamiento superficial que producirá una visión más estereotipada del exogrupo.

Hipótesis de la distracción: En el estudio los afectos en las relaciones intergrupales en las que se inducen estados afectivos, supone que los afectos fuertes llevan a una pérdida de la atención en la tarea de procesamiento de la información relativa al exogrupo, dando lugar a juicios estereotipados y a una percepción homogénea de los miembros del exogrupo.

Modelo instrumental del conflicto de grupos: Propone que la percepción de que los recursos son escasos y la percepción de un grupo potencialmente competitivo lleva a discriminar al grupo en cuestión. Da importancia al papel mediador de las creencias de suma cero.

Orientación de dominancia social: Tendencia a legitimar las desigualdades sociales a través de creencias en apoyo de relaciones jerárquicas en la sociedad, que refleja el deseo de que el propio grupo domine o sea superior a otros grupos.

Prejuicio como emoción social: Emoción experimentada por la persona en tanto que miembro de un grupo con respecto a otra persona como miembro de otro grupo, que interfiere con el bienestar del grupo propio. Es decir, deriva de la valoración negativa en función de cómo afecta a la identidad social del individuo.

Sesgo lingüístico intergrupalo: Un modo de mantener la distintividad del propio grupo y de lograr la diferenciación intergrupalo a favor del propio grupo. Consiste en emplear un lenguaje más abstracto para referirse a las conductas positivas del propio grupo y a las negativas del exogrupo, y un lenguaje más concreto para caracterizar las conductas negativas del propio grupo y las positivas del exogrupo. Las conductas codificadas como abstractas se tienden a considerar estables, las codificadas como concretas favorecen las explicaciones situacionales.

Teoría de autocategorización: También denominada Teoría de la Categorización del Yo. Se basa en la distinción entre identidad personal e identidad social y propone que el autoconcepto se constituye por un conjunto de categorizaciones de distintos niveles de inclusividad, que afectan a la conducta en función de variaciones situacionales. La identidad social se define como el proceso que transforma la conducta interpersonal en intergrupalo.

Teoría de conflicto realista de grupos: Explica las relaciones entre grupos sobre la base de las relaciones funcionales entre las metas de grupo. Las relaciones de interdependencia competitiva entre las metas de los grupos, que lleva a que sólo uno de los grupos pueda alcanzarlas, dará lugar al conflicto. Juega un papel central la competición instrumental por el logro de los recursos por parte de los grupos.

Teoría de la identidad social: Teoría que pone el centro de la explicación de las relaciones entre grupos en la identidad social o conciencia de la pertenencia a un grupo y de los aspectos emocionales y valorativos asociados a esa pertenencia.

LECTURAS RECOMENDADAS

BOURHIS, R. Y. y LEYENS, J. P. *Esteriotipos, discriminación y relaciones entre grupos*. Madrid: Mc Graw Hill. (Edición en castellano coordinada por J. F. Morales y D. Páez).

La consideración de las relaciones intergrupales sirve como marco general e integrador para el análisis de diversos procesos psicosociales como la discriminación los estereotipos y el prejuicio, asociados a aquellas El capítulo primero de la edición española de J. Morales y D. Páez Esteriotipos, discriminación y relaciones intergrupales: en España y Latinoamérica sirve para presentar la investigación reciente en ambos contextos.

TAJFEL, H. y TURNER, J. C. (1989). La Teoría de la Identidad Social de la Conducta Intergrupar. En J. F. Morales y C. Huici (Eds.), *Lecturas de Psicología Social*. Madrid: UNED.

La exposición más acabada y completa de la teoría de la identidad social sobre las relaciones intergrupales.

BOURHIS, R. SACHDEV, I. y GAGNON, A. (1996). Las matrices de Tajfel como un instrumento para realizar la investigación intergrupar. En J. F. Morales, D. Páez, J. C. Deschamps y S. Worchel (Drs.), *Identidad Social aproximaciones a los grupos y a las relaciones entre grupos*. Valencia: Promolibro.

En este capítulo se describe de forma detallada los diversos tipos de matrices para medir las estrategias empleadas en el paradigma del grupo mínimo.

HUICI, C. (2008). Las emociones intergrupales. En J. F. Morales, C. Huici, E. Gaviaria y A. Gómez (Eds.) *Método, teoría e investigación en Psicología Social* (pp. 281-299). Madrid: Pearson. Prentice Hall.

En este capítulo se lleva a cabo una amplia revisión de la teoría y la investigación recientes en el dominio de las emociones intergrupales. Servirá como ampliación de las cuestiones tratadas en la última parte del capítulo.

VALENCIA, J., GIL DE MONTES, L., ARRUTI, I., CARBONELL, A. (1998). El sesgo lingüístico intergrupar: el efecto de la valencia de las categorías lingüísticas. *Revista de Psicología Social*, 13, 117-127.

Estudio sobre el sesgo lingüístico intergrupar que trata de determinar el papel de los procesos motivacionales y cognitivos implicados en él.

<http://www.understandingprejudice.org/>

En esta página hay una serie de recursos dirigidos a entender las causas y las consecuencias del prejuicio (tienen particular interés los cuestionarios y el IAT, implicit association test, para la evaluación del propio prejuicio en distintos dominios)

<http://www.jigsaw.org/>

Esta es página está la información relativa a de la técnica de aprendizaje cooperativo desarrollado por Aronson: la «Clase Rompecabezas». Es una técnica cooperativa de aprendizaje que tiene a su vez el objetivo de reducir los conflictos raciales entre los niños en la escuela. En esta página, entre otras cosas, hay una sencilla y útil guía de cómo realizar la técnica en diez pasos.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. El denominado «error último de atribución»:
 - a) Implica atribuir las conductas negativas del exogrupo a factores situacionales.
 - b) Implica atribuir a causas externas las conductas positivas del exogrupo.
 - c) En el modelo de la ansiedad intergrupar se considera como uno de los antecedentes de la ansiedad.

2. En el estudio del papel de los afectos en las relaciones intergrupales la hipótesis de la consistencia afectiva de los efectos del afecto incidental:
 - a) Supone que se cumplirá cuando se da un procesamiento superficial.
 - b) Supone que se da una extensión del estado afectivo a los juicios posteriores.
 - c) Supone que la extensión del estado afectivo se dará si es consistente con las relaciones intergrupales.

3. Cuando se trata de analizar el papel de la autoestima en el favoritismo y en la discriminación intergrupal conviene tener en cuenta las siguientes matizaciones:
 - a) Se debe tratar de la autoestima individual o personal.
 - b) Se debe tratar de autoestima rasgo.
 - c) Se debe tratar de autoestima relacionada con la situación específica de comparación intergrupal.

4. En el modelo Instrumental del conflicto intergrupal se presta atención a factores como:
 - a) Las creencias de suma cero.
 - b) El estrés de recursos.
 - c) a y b son ciertas.

5. A continuación se presentan simplificadaamente dos modalidades de una matriz de las empleadas por de Tajfel y colaboradores para la distribución de recursos entre el grupo propio y el exogrupo en el Paradigma del Grupo Mínimo.

(1)					
<i>Endogrupo</i>	14	15	20	25	26
<i>Exogrupo</i>	14	13	8	3	2
(2)					
<i>Exogrupo</i>	14	15	20	25	26
<i>Endogrupo</i>	14	13	8	3	2

- a) En la modalidad 2 se separan la estrategia de justicia y la de máximo beneficio para el endogrupo.
- b) En la modalidad 1 se separan la estrategia de máximo beneficio para el endogrupo y la de justicia.
- c) En ambas matrices se mantienen unidas las estrategias de justicia y de máximo beneficio para el endogrupo.

RESPUESTAS CORRECTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. b

Se trata de atribuir a causas externas, como la situación, los comportamientos positivos del exogrupo. Eso no sucede con las conductas negativas que se suelen atribuir a factores personales, «porque ellos son...» (a) incorrecta. En el modelo de la ansiedad se considera que este sesgo es una consecuencia cognitiva de la ansiedad (c).

2. b

Precisamente esta hipótesis supone que se da una extensión del estado de ánimo, de forma que su valencia (positiva o negativa) influirá sobre los juicios posteriores acerca del exogrupo, que serán favorables o desfavorables. Hay evidencia de que esta hipótesis se cumple cuando se da un procesamiento más cuidadoso y elaborado (a incorrecta) se trata, como se indica en el enunciado, de afecto incidental, y por ello no incluye la consideración del contexto intergrupal.

3. c

Al estudiar el favoritismo en la teoría de la identidad social se veía que se asociaba aquel con el logro de la distintividad positiva para el propio grupo en comparaciones con otros grupos, lo que tiene efectos sobre la identidad social y sobre la autoestima de los miembros. Las controversias surgidas a raíz de esa hipótesis y de los corolarios derivados de ella, han llevado a una serie de matizaciones sobre en qué circunstancias se puede esperar que se dé una relación entre favoritismo y autoestima. Parece ser que puede encontrarse cuando ésta se considere, no como rasgo personal, sino vinculada a la identidad social. (a y b incorrectas).

4. c

Ambos aspectos se incluyen en el modelo instrumental del conflicto de grupos: la percepción de la escasez de recursos o estrés de recursos y las creencias suma cero, es decir el pensar que lo que obtiene

el otro grupo es a expensas de lo que puede obtener el grupo propio. Son enfocados por esta nueva versión de la teoría del conflicto realista como elementos que aumentan la percepción de competición con el exogrupo y las actitudes desfavorables hacia él.

5. b

En la modalidad 1 (los premios para el endogrupo en la fila superior y para el exogrupo en la inferior) se separan las estrategias de justicia (a la izquierda) y de máxima ganancia para el propio grupo (a la derecha), mientras que ambas estrategias están juntas en la modalidad (2), cuando al exogrupo le corresponden los premios de la fila de arriba y al endogrupo los de la de abajo, por ello a y c incorrectas. El procedimiento general de medida en este paradigma es el de comparar las decisiones cuando algunas estrategias están unidas como en (2) del ejemplo a cuando están separadas (1) para comprobar la fuerza de una determinada estrategia.

GLOSARIO GENERAL

Afecto integral: El afecto que surge directamente en el contexto de las relaciones intergrupales y está asociado a ellas.

Afecto incidental: En los estudios sobre afectos y relaciones intergrupales el afecto incidental es aquel que se manipula de forma independiente a dichas relaciones (por ejemplo, manipulaciones del estado de ánimo) para ver sus efectos sobre ellas.

Apego: Vínculo emocional de un bebé (o una cría) con los adultos que lo cuidan, que se expresa mediante conductas de búsqueda de proximidad con los adultos y de protesta cuando se ve separado de ellos (o se le amenaza con la separación). Se trata de un mecanismo favorecido por la selección natural, ya que aquellas crías que manifestaran estas conductas y se mantuvieran, por tanto, cerca de los adultos que les protegieran de los peligros externos, tendrían más probabilidades de sobrevivir con éxito. Un indicio de que es una tendencia no aprendida es que aparece incluso en los casos en que el adulto objeto del apego no muestra ningún signo de cuidado, protección o afecto hacia el bebé. Según los etólogos, este mecanismo se reutilizaría en otras fases de la vida del individuo con la misma función de búsqueda de proximidad, aunque los objetos de apego serán otros.

Atracción social: Atracción basada en la categorización o pertenencia grupal. Este tipo de atracción hace que los miembros de nuestro grupo nos parezcan atractivos, no por sus características personales, sino por pertenecer a nuestro grupo. La atracción social ha sido utilizada en contraposición a la atracción personal para explicar los procesos de cohesión, sobre todo, en los grandes grupos o categorías sociales. Sin embargo, ambos tipos de atracción no son incompatibles.

Autoritarismo de derechas: Se define por la tendencia a conformarse a los dictados de la autoridad y a las normas que ésta apoya. Su origen está en el aprendizaje social de la obediencia, el convencionalismo y la agresión.

Características de estatus específicas: Según la Teoría de Estados de Expectativas son claves acerca de la competencia de un miembro para realizar una tarea concreta (por ejemplo el desempeño anterior en una tarea semejante).

Características de estatus difusas: Según la Teoría de Estados de Expectativas son las claves del estatus social de un miembro en la sociedad (como profesión, nivel educativo, género, o grupo étnico) a partir de las cuales se hacen inferencias acerca de cuál va a ser el desempeño en la tarea del grupo.

Cohesión: Campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para permanecer en él. Entre dichas fuerzas cabe mencionar el atractivo del grupo y el grado en el que el grupo sirve para procurar los objetivos de sus miembros. Recientemente se ha considerado también la atracción social o grado de identificación de la persona con el grupo o categoría.

Compensación social: En el contexto de la productividad grupal, se entiende que la compensación social es el fenómeno por el cual, las personas se esfuerzan más en su trabajo cuando creen que otros miembros del grupo van a tener un bajo rendimiento.

Competición social: En el contexto de la Teoría de la Identidad Social es la estrategia para lograr que el propio grupo se distinga favorablemente de otros grupos de comparación en una dimensión de comparación valorada, a través de mostrar su superioridad en ella.

Conformismo: Proceso de influencia mediante el que un individuo modifica su respuesta respecto a un objeto acercándola a aquella expresada por una mayoría de individuos (la fuente mayoritaria) en el seno de un determinado grupo.

Consistencia: Estilo de comportamiento de la minoría en el que una respuesta es mantenida por distintas fuentes (sincrónica) o por una misma fuente a través del tiempo (diacrónica). Se considera que la consistencia aumenta el conflicto que introduce una fuente.

Consideración: Una de las dos dimensiones encontradas por el grupo de Ohio para clasificar las conductas del líder. Esta dimensión hace referencia a aquellas conductas del líder que tienen que ver con la preocupación por el bienestar de los subordinados y el mantenimiento de un buen clima de trabajo dentro del grupo (véase también «iniciación de estructura» en este mismo glosario).

Continuo de Grupalidad: Grado mayor o menor de integración social que determina que los individuos actúen más como miembros de grupo que como individuos aislados. Los criterios para establecer ese continuo son tamaño, interdependencia y patrón temporal.

Conversión: Proceso de influencia en etapas mediante el que un individuo inicialmente rechaza de manera explícita la respuesta de la fuente (ausencia de influencia manifiesta), pese a que inconscientemente la interioriza (influencia latente), y a la que se convierte en el plano manifiesto tras el paso del tiempo.

Crédito Idiosincrático: Un líder que demuestra su eficacia y su aceptación de las normas del grupo va ganando «crédito» a los ojos de sus seguidores. Este «crédito» le otorga mayor estatus, aumenta su capacidad de influir y le concede cierta capacidad para apartarse de las normas grupales sin que su liderazgo sea cuestionado.

Denegación: Proceso de resistencia a la influencia mediante el que un individuo despoja de toda credibilidad el punto de vista de la fuente. En lo que respecta a la influencia minoritaria, se considera paradójicamente asociado a cierta influencia latente.

Desempeño de grupo: contexto en el que una serie de personas trabajan juntas para realizar una actividad con el objetivo de conseguir un fin.

Despersonalización: Fenómeno basado en la categorización social que hace que tanto los miembros del propio grupo (endogrupo) como los miembros de otros grupos (exogrupos) sean percibidos en términos grupales, pasando por alto sus características personales y siendo, en este sentido, intercambiables. Este proceso, muy normal en la vida cotidiana, no tiene connotaciones negativas como los conceptos de «deshumanización» o «desindividuación» sino que se refiere simplemente a un cambio en el nivel de identidad debido a la categorización.

Distribuciones Distinguibiles: Según la TSDS (Teoría de los Esquemas de Decisión Social), distribución de las preferencias dentro del grupo por cada una de las alternativas entre las que el grupo debe decidir.

Efecto Köhler: consiste en un aumento del esfuerzo individual cuando se trabaja en grupo debido a un incremento en la motivación, justificado por el temor a que el grupo pueda realizar mal una tarea por culpa del propio sujeto.

Efecto Oveja Negra (EON): Se trata de un efecto que indica que, si bien una conducta positiva o normativa de un miembro del propio grupo se valora más favorablemente, lo contrario ocurre con una conducta desviante o negativa, que se juzga de forma más desfavorable cuando la muestra un miembro del propio grupo que si lo hace uno del exogrupo.

Efecto Ringelmann: Maximilien Ringelmann, ingeniero francés, realizó una serie de estudios en los que observó la acción de tirar de una cuerda, tanto por parte de personas como de grupos de dos, tres y ocho personas. La ejecución relativa de cada persona mostraba una disminución progresiva a medida que el número de ellas en cada grupo era mayor.

Entitatividad: definido por Campbell (1958) como el grado en que una entidad tiene existencia real. Aplicado a los grupos la entitatividad tiene que ver con el establecimiento de límites respecto a otras entidades a través de las características de destino común, semejanza y proximidad.

Esquemas de decisión social: Según la TSDS (Teoría de los Esquemas de Decisión Social), reglas probabilísticas que sirven para indicar la probabilidad de que, a partir de las distribuciones distinguibles o distribuciones de las preferencias entre alternativas en el grupo, el grupo se incline por una de esas alternativas de decisión.

Estilo de negociación de la minoría: Estilo de comportamiento relacionado con el grado de flexibilidad o rigidez con la que se expresa una posición. La rigidez se caracteriza por la acentuación del extremismo y por el carácter incondicional de la posición que se mantiene.

Estilos de liderazgo: Formas alternativas en las que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo su rol de liderazgo.

Estrés de recursos: Desde la teoría del Conflicto realista de grupo la percepción de que los recursos a compartir con otros grupos son escasos es uno de los factores que desencadenan el conflicto intergrupalo.

Estructura de grupo: Conjunto de patrones de relación estables entre los diversos elementos del grupo (estatus, roles y normas).

Estudios de campo de grupos: Estudios de los grupos y de los procesos que tienen lugar en ellos sin intentar influir en los acontecimientos. A menudo se sirven de la observación participante.

Experimentos de impacto: Consisten en crear una situación por la que pasan los participantes (por ejemplo, el pasar por un proceso de iniciación al grupo).

Experimentos de juicio: Implican la presentación de una serie de materiales que los participantes deben evaluar (por ejemplo, los experimentos de polarización de grupo).

Extremización de los juicios de grupo. Se define exclusivamente en función de la *distancia respecto al punto neutro* de la escala. Se da extremización cuando la puntuación media del grupo en la fase post-consenso se aleja más del punto neutro de la escala que en la fase pre-consenso.

Facilitación social: Consiste en el aumento del rendimiento individual cuando la tarea se realiza ante la presencia de otras personas en comparación a cuando se lleva a cabo en solitario.

Favoritismo hacia el propio grupo: Consiste en una tendencia a evaluar al propio grupo o a sus miembros más favorablemente que a un grupo al que no se pertenece o a sus miembros.

Fusión de la identidad: Se refiere una forma de unión entre la identidad personal y social que implica una equivalencia funcional entre ellas, lo que conlleva no sólo un alto compromiso del individuo con el grupo sino también el mantenimiento de un yo personal potente que puede llevar a contribuciones únicas al grupo y dar lugar a conductas extremas en pro del grupo.

Guardianes de la Mente: Rol que adopta alguno de los miembros del grupo en el proceso de pensamiento grupal y que según Janis consiste en adoptar el rol de mantener la ortodoxia grupal e impedir que se formulen críticas a la decisión del grupo.

Hipótesis de la Consistencia del Afecto: En el estudio los afectos en las relaciones intergrupales en las que se inducen estados afectivos a los participantes, predice que se dará una correspondencia entre la valencia positiva o negativa del afecto y la de los juicios que luego se emitirán sobre miembros de otros grupos.

Hipótesis de la distracción: En el estudio los afectos en las relaciones intergrupales en las que se inducen estados afectivos, supone que los afectos fuertes llevan a una pérdida de la atención en la tarea de procesamiento de la información relativa al exogrupo, dando lugar a juicios estereotipados y a una percepción homogénea de los miembros del exogrupo.

Hipótesis de la «necesidad de pertenencia»: Suposición de que existe una motivación básica en todas las personas para unirse a otros seres humanos y formar vínculos positivos y duraderos, y de que la privación de ese contacto produce un sentimiento de soledad y malestar psicológico.

Hipótesis del Estado de Ánimo y el Conocimiento General: Supone que el estado de ánimo positivo, al asociarse a una situación segura, que no exige vigilancia, produce un procesamiento superficial que producirá una visión más estereotipada del exogrupo.

Holgazanería o haraganeos social (social loafing): Consiste en la reducción de las contribuciones individuales (trabajar «menos duro») cuando las personas trabajan en un grupo (y creen que los demás también están trabajando) respecto a cuando trabajan solos.

Identidad social: Parte de la identidad o del autoconcepto que deriva de la conciencia de la pertenencia a un grupo social, junto con los aspectos emocionales y valorativos asociados a esa pertenencia.

Ignorancia Pluralista: Situación de grupo en las que todos los miembros del grupo rechazan privadamente las actitudes, creencias o decisiones mantenidas por el grupo. Cada miembro cree falsamente que estos estándares son aceptados por los demás. En el contexto de la polarización de grupo consiste en un juicio falso de cual es la norma de grupo sobre una cuestión a juzgar que consiste en subestimar la norma de grupo sobre la cuestión, lo que les lleva a dar una respuesta que es un compromiso entre la posición ideal y el supuesto promedio del grupo.

Ilusión de invulnerabilidad: En el dominio de los grupos se refiere al síntoma del pensamiento grupal, propuesto por Janis, consistente en pensar que es imposible que la decisión de grupo dé lugar al fracaso junto con la creencia de que nada malo sucederá mientras que el grupo permanezca unido.

Ilusión de unanimidad: Uno de los síntomas del pensamiento grupal según lo describe Janis, y consiste creencia falsa de todos los miembros de grupo apoyan unánimemente la decisión de grupo. También se emplea en los estudios sobre comportamiento colectivo como una percepción muy exagerada del acuerdo con lo que se hace o dice como si existiera una mente similar en los integrantes de la multitud.

Individualidad: Dimensión referente al yo individual, en la que pueden distinguirse dos componentes: independencia y diferenciación. El primero hace referencia a la autodeterminación, es decir, a la libertad del individuo con respecto a las limitaciones y controles impuestos por su pertenencia a grupos; el segundo se refiere a la distintividad, es decir, a las diferencias entre el individuo y los demás.

Individualismo (metodológico): Perspectiva que supone que los fenómenos individuales y sociales, incluidos los procesos de grupo, deben explicarse a partir de los individuos y de las leyes generales que rigen el comportamiento individual. En su versión más extrema, la psicología social no sería más que la aplicación de esas leyes a condiciones estimulares más complejas.

Influencia latente: Tipo de influencia en el que la fuente no está presente psicológicamente para el individuo blanco de la influencia. Se observa generalmente en medidas tomadas en privado o anonimato, temporalmente alejadas de la tentativa de influencia y sólo indirectamente asociadas con los juicios o contenidos sobre los que se expresó la fuente.

Influencia manifiesta: Tipo de influencia en la que la fuente está presente psicológicamente para el blanco. Se observa generalmente en medidas tomadas en presencia de la fuente, temporalmente próximas a la tentativa de influencia y con referencia a los mismos juicios o contenidos sobre los que se expresó la fuente.

Influencia minoritaria: Influencia mediante la que un individuo modifica su respuesta respecto a un objeto acercándola a aquella expresada por una minoría de individuos (la fuente minoritaria) en el seno de un determinado grupo.

Inhibición social: Consiste en la reducción del rendimiento individual cuando la tarea se realiza ante la presencia de otras personas en comparación a cuando se lleva a cabo en solitario.

Iniciación de estructura: Una de las dos dimensiones encontradas por el grupo de Ohio para clasificar las conductas del líder. Esta dimensión hace referencia a aquellas conductas del líder que tienen que ver con la planificación del trabajo y la definición de responsabilidades dentro del equipo de trabajo (véase también «consideración» en este mismo glosario).

Interdependencia: Situación en la que los resultados que obtienen los que intervienen en la interacción (sean individuos o grupos) dependen de lo que hagan las otras personas o grupos.

Interiorización: Proceso de influencia mediante el que un individuo integra la respuesta de la fuente en su propio sistema de respuesta. Ello permite que la influencia se observe tanto en medidas manifiestas como latentes.

Jerarquía de estatus: Ordenación de las posiciones en el grupo en función de una dimensión valorada que es reconocida por los integrantes del grupo.

Liderazgo: Proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad.

Liderazgo auténtico: Liderazgo que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores.

Liderazgo transaccional: Liderazgo basado en el intercambio de recompensas entre líder y seguidores. Cuando este tipo de liderazgo se ejerce de manera correcta puede tener una influencia positiva, aunque no muy importante, en el rendimiento de los subordinados. Para Bass, este es el tipo de liderazgo normalmente estudiado en la literatura y no puede explicar los importantes cambios que algunos líderes producen (véase también «liderazgo transformacional» en este glosario).

Liderazgo transformacional: Tipo de liderazgo que produce importantes cambios tanto en los seguidores como en la organización de la que el líder forma parte. Dichos cambios afectan a las creencias, valores y rendimiento de los seguidores y a la cultura de la organización. Los líderes transformacionales ejercen su influencia a través de cuatro tipos de conductas: «Carisma», «Inspiración», «Estimulación Intelectual» y «Consideración Individualizada» (véase también «liderazgo transaccional» en este glosario).

MOB (Método de Observación de Bales) o IPA (Interaction Process Análisis), o API (Método para el Análisis del Proceso de Interacción): Es un sistema de observación basado en la categorización de los procesos de interacción de un grupo. Consiste en un conjunto de 12 categorías, que corresponden a la dimensión de tarea o instrumental y socioemocional, con las que se puede registrar la interacción de los participantes de un grupo.

Mente de grupo: En sus diversas formulaciones el concepto de mente de grupo se refiere a una entidad supra-individual y que funciona de forma independiente a los individuos que integran el grupo.

Meta-análisis: Técnica estadística muy usada en la actualidad que sirve para integrar resultados experimentales y descriptivos procedentes de estudios independientes que abordan cuestiones de investigación relacionadas. Proporcionan un índice global de la consistencia de los resultados a través de las distintas investigaciones.

Normalización colectiva: proceso de influencia mediante el que los juicios de los miembros de un grupo convergen gradualmente hasta que se establece un margen estable de fluctuación entre sus respuestas y una norma común.

Normas de grupo: Ideas compartidas acerca de lo que los miembros de grupo deben hacer o se espera que hagan en una determinada situación.

Normas perversas: Se trata de normas explícitas pero incumplibles o muy difíciles de cumplir y de hacer cumplir y cuyo incumplimiento acarrea consecuencias negativas para el grupo en su conjunto, como al desmoralización y la corrupción.

Orientación de Dominancia Social: Tendencia a legitimar las desigualdades sociales a través de creencias en apoyo de relaciones jerárquicas en la sociedad que refleja el deseo de que el propio grupo domine o sea superior a otros grupos.

Ostracismo: Actos de individuos o grupos que ignoran o excluyen a otros individuos o grupos. El ser objeto de ostracismo acarrea efectos negativos en cuanto a la satisfacción de las necesidades básicas de pertenencia, control, autoestima y sentido de la existencia.

Paradigma Naturalista: Señala que deben estudiarse los grupos auténticos que se caracterizan por fronteras estables pero flexibles y que mantienen una relación de interdependencia con el sistema social. Proponen una metodología variada, combinando distintas técnicas. Ponen el acento en la descripción detallada y en el empleo de técnicas cualitativas para determinar el significado de los fenómenos.

Pensamiento grupal (Groupthink): También denominado *pensamiento de grupo* concepto propuesto por Janis para referirse al deterioro de la eficacia mental de

un grupo cohesivo en la toma de decisión, como consecuencia del intento de lograr la unanimidad a toda costa a base de suprimir los puntos de vista que discrepen de la mayoría. Así la búsqueda de consenso llega a ser tan acuciante que hace pasar a un segundo plano la evaluación realista de líneas alternativas de acción.

Perfil Oculto. En los estudios de los efectos del grado en que se comparte una información, el *perfil oculto* es aquel que se da cuando se distribuye entre los miembros de grupo una información que serviría para apoyar una decisión superior si se pusiese en común. Cada miembro recibe sólo parte de la información sobre las alternativas, la suma de todas esas informaciones serviría para facilitar la decisión. El no poner en común la información distribuida lleva a una elección de menor calidad.

Polarización de Grupo: Se establece al comparar el promedio de las decisiones de los miembros en una escala antes y después de la discusión y el consenso de grupo. Consiste en que el promedio de los juicios de los miembros del grupo en la fase post-consenso se sitúa más hacia el polo ya *dominante* en la fase pre-consenso.

Prototipicalidad del líder: Grado en que el líder encarna las características típicas del grupo. Es más probable que los miembros más prototípicos de un grupo emerjan como líderes. Los líderes prototípicos son percibidos como más atractivos y ejercen más influencia que aquellos que no lo son.

Psicologización: Proceso de resistencia a la influencia mediante el que un blanco explica un punto de vista (el contenido de un mensaje) a partir de las características psicosociales de su autor (la fuente de influencia).

Rendimiento potencial de grupo: Es aquel que el grupo puede llegar a hacer o conseguir. Es cuando se da el mayor ajuste entre los recursos para hacer la tarea y las demandas requeridas por dicha tarea.

Respuesta dominante: Es aquella que se producirá con mayor probabilidad en una situación específica (porque es un hábito, porque está fácilmente aprendida, etc.).

Rol de grupo: Se define desde la perspectiva funcional como el conjunto de derechos y deberes asociados a una posición en un grupo.

Sensibilidad Intergrupala: Consiste en que los integrantes de un grupo se muestran menos a la defensiva ante las críticas de otro miembro del grupo que ante

las mismas críticas de un miembro del exogrupo. Así se devalúa menos al miembro del propio grupo que al miembro del exogrupo que realizan exactamente la misma críticas hacia el grupo. Se supone que la crítica del primero es por el bien del grupo mientras que la del segundo despierta más sospechas en cuanto a sus motivos.

Simulación de procesos de grupo en el laboratorio: Se crean réplicas fieles de hechos o ambientes reales o potenciales en los que los grupos pueden encontrarse (por ejemplo, simulación de una emergencia). Aproximan el estudio del proceso a las condiciones reales, permiten combinar los efectos controlados de muchas variables.

Sobreexclusión Endogrupal: Consiste en la tendencia general a definir criterios más estrictos para aceptar que una persona entre a formar parte del grupo propio que a rechazarla como miembro del exogrupo.

Socialización grupal: Proceso de cambio en las relaciones entre un individuo y un grupo que comienza cuando la persona empieza a considerar la idea de unirse al grupo y termina cuando lo abandona. Según el modelo de Levine y Moreland incluye los procesos de evaluación, compromiso y transición de rol.

Sociograma: Técnica para describir gráficamente las preferencias de los miembros de un grupo sobre el resto de las personas que forman parte de su propio grupo.

Sociomatriz: Tabla correspondiente a la recogida de datos de lo que posteriormente será el sociograma donde las filas representan las elecciones de los sujetos, y las columnas representan los sujetos elegidos.

SYMLOG: La palabra SYMLOG es un acrónimo para: «*System for the Multiple Level Observation of Groups*», (Sistema para los niveles múltiples de observación de los grupos). Permite describir la conducta de los miembros y del grupo en su conjunto. Asume que la actividad del grupo y de sus miembros puede clasificarse de acuerdo con tres dimensiones: dominancia-sumisión, simpatía-hostilidad, aceptación-no aceptación de la autoridad y de la orientación a la tarea.

Tarea grupal aditiva: La productividad del grupo es la suma de la de sus individuos.

Tarea grupal compensatoria: La productividad del grupo es la media de la de sus individuos.

Tarea grupal conjunta: Todos los miembros del grupo deben contribuir para que se realice la tarea.

Tarea grupal discrecional: No hay relación directa entre el aporte individual y el grupal. Hay libertad para combinar aportaciones individuales.

Tarea grupal disyuntiva: Se elige una sola respuesta de entre todas las ofrecidas por los miembros del grupo.

Tarea grupal divisible: Su realización se puede dividir en sub-componentes identificables que se asignan a diferentes miembros del grupo.

Tarea grupal de maximización: Son aquellas tareas en las cuáles lo más importante es realizar la mayor cantidad de trabajo posible.

Tarea grupal de optimización: Son aquellas tareas en las cuáles lo más importante es realizar la mejor cantidad de trabajo posible, conforme a un estándar previo.

Tarea grupal unitaria: Su realización ha de hacerla en su totalidad un solo individuo y no se puede dividir.

Teoría de la Dinámica de Grupo Subjetiva: Se desarrolla a partir de la investigación sobre el (*EON*) propone que los miembros del propio grupo que se desvían de la norma son rechazados más que los miembros de un exogrupo que se desvía de la norma, porque los primeros ponen en peligro el consenso normativo del grupo. Desde este modelo se defiende que el diferenciar entre los miembros de grupo que cumplen las normas y los que se desvían de ellas permite mantener la validez subjetiva de la idea de que el grupo se diferencia positivamente de otros grupos.

Teoría de Auto-categorización: También denominada Teoría de la Categorización del Yo. Se basa en la distinción entre identidad personal e identidad social y propone que el autoconcepto se constituye por un conjunto de categorizaciones de distintos niveles de inclusividad, que afectan a la conducta en función de variaciones situacionales. La identidad social se define como el proceso que transforma la conducta interpersonal en intergrupal.

Teoría de la Identidad Social: Teoría que pone el centro de la explicación de las relaciones entre grupos en la identidad social o conciencia de la perte-

nencia a un grupo y de los aspectos emocionales y valorativos asociados a esa pertenencia.

Teoría de Conflicto Realista de Grupos: Explica las relaciones entre grupos sobre la base de las relaciones funcionales entre las metas de grupo. Las relaciones de interdependencia competitiva entre las metas de grupo, que llevan a que sólo uno de los grupos pueda alcanzarlas, darán lugar al conflicto. Juega un papel central la competición instrumental por el logro de los recursos por parte de los grupos.

Teoría del rasgo (del liderazgo): Enfoque que concibe el liderazgo como una capacidad que poseen algunas personas de forma innata. En la actualidad está teoría, en su versión más dura, ha caído en desuso. Recientemente hay autores que admiten que puede existir un cierto número de rasgos que diferencian a los líderes de aquellos que no lo son. Sin embargo, dichos autores reconocen también la importancia de los factores situacionales para la expresión de dichos rasgos.

Teorías de la contingencia (del liderazgo): Se basan en la premisa de que el rendimiento de un grupo u organización depende no sólo de las características del líder sino también de diversas variables situacionales. Entre dichas teorías cabe mencionar el «modelo de la contingencia en la efectividad del liderazgo», el «modelo normativo en la toma de decisiones» y la «teoría de la expectativa de meta».

Teorías implícitas del liderazgo: Son las teorías que las personas tienen acerca de las características que debe poseer un líder. Dichas características pueden variar entre unas culturas y otras. Según este modelo el liderazgo es una categoría cognitiva organizada jerárquicamente en tres niveles: supraordinal, básico y subordinado.

Teorías Intuitivas acerca de los grupos: Percepción que tienen las personas acerca de los grupos como parte de la realidad social, características que les asignan y forma de clasificarlos. A partir de ello se puede obtener una tipología de ellos.

Validación: Proceso de influencia mediante el que el blanco realiza un análisis minucioso de la respuesta de la fuente con el fin de obtener su grado de validez. Se considera que este proceso conlleva cierta interiorización de la respuesta de la fuente.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELSON, R. P.; DASGUPTA, N.; PARK, J., y BANAJI, M. R. (1998). Perceptions of the collective other. *Personality and Psychology Review*, 2, 243-250.
- ABRAMS, D.; WETHERELL, M. S.; COCHRANE, S.; HOGG, M. A., y TURNER, J. C. (1990). Knowing what to think by knowing who you are: Self-categorization and the nature of norm formation, conformity and group polarization. *British Journal of Social Psychology*, 29, 97-119.
- ADORNO, T. W.; FRENKEL-BRUNSWICK, E.; LEVINSON, D. J., y SANDFORD, R. N. (1950). *The Authoritarian Personality*. N. York: Harper.
- AHRONSON, A., y CAMERON, J. E. (2007). The nature and consequences of group cohesion in a military sample. *Military Psychology*, 19, 9-25.
- ALCOVER DE LA HERA, C. M. (1999). Aspectos temporales: formación, desarrollo y socialización de grupo. En F. Gil y C. M. Alcover de la Hera (dirs.), *Introducción a la Psicología de los grupos* (pp. 105-133). Madrid: Pirámide.
- ALDAG, R. J., y FULLER, S. R. (1993). Beyond fiasco: a reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, 11, 533-552.
- ALEXANDER, M. G.; BREWER, M. B., y HERRMANN, R. K. (1999). Images and affect: A functional analysis of out-group stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 78-93.
- ALLEN, V. L. (1975). Social support for nonconformity. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 8, pp. 1-43). New York: Academic Press.
- ALLEN, V. L., y WILDER, D. A. (1980). Impact of group consensus and social support on stimulus meaning: Mediation of conformity by cognitive restructuring. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1116-1124.
- ALLPORT, F. H. (1924a). *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin.

- ALLPORT, F. H. (1924b). The group fallacy in relation to social science. *American Journal of Sociology*, 29, 688-701 (Versión en castellano en *Revista de Psicología Social*, 1985, pp. 71-81).
- ALLPORT, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, Ma. Addison Wesley. (Traducción al castellano: *La naturaleza del prejuicio*. Buenos Aires: Eudeba. 1971).
- ALONSO, E.; HUICI, C., y MORALES, J. F. (1989). Área de Psicología Social. En S. Segovia y C. Huici (coord.), *Cuadernos de Prácticas de Psicología de 3.º curso* (pp. 49-102). Madrid: UNED.
- ALTEMEYER, B. (1988). *Enemies of freedom. Understanding right wing authoritarianism*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ALTEMEYER, B. (1998). The other «Authoritarian Personality». En M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 30, 47-92). Orlando, FL: Academic Press.
- AMICHAÏ-HAMBERGER, Y. (2005). Internet minimal group paradigm *CyberPsychology & Behavior*, 8, 140-142.
- ARIYANTO, A.; HORNSEY, M. J., y GALLOIS, C. (2010). United we stand: Intergroup conflict moderates the intergroup sensitivity effect. *European Journal of Social Psychology*, 40, 169-177.
- ARONSON, E.; BREWER, M., y CARLSMITH, J. M. (1985). Experimentation in social psychology. En G. Lindzey y E. Aronson (eds.), *The handbook of social psychology*. (3rd edition, pp. 441-486) New York: Random House.
- ARONSON, E., y MILLS, J. (1959). The effects of severity of initiation on liking of a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 177-181.
- ARONSON, E.; WILSON, T., y BREWER, M. (1998). Experimentation in social psychology. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4.ª edic. Vol. 1, pp. 99-142). N. York: McGraw Hill.
- ARROW, H.; MCGRATH, J. E., y BERDAHL, J. L. (2000). *Small groups as complex systems. Formation, coordination, development and adaptation*. London: Sage Publications.
- ASCH, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. En H. Guetzkow (ed.), *Groups, leadership and men* (pp. 177-190). Pittsburgh: Camegie Press.

- ASCH, S. E. (1952). *Social Psychology*. Nueva York: Prentice Hall. (Versión en castellano en Eudeba: Buenos Aires, 1962).
- ASCH, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs*, 70, 1-70.
- AVOLIO, B. J., y BASS, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3.ª ed.). Palo Alto: Mind Garden.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M., y JUNG, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- AYESTARÁN, S. (1996). Evolución histórica del concepto de grupo. En S. Ayestarán (ed.), *El grupo como construcción social*, (pp. 34-58). Barcelona: Plural.
- AYMAN, R.; CHEMERS, M. M., y FIEDLER, F. (1998). The contingency model of leadership effectiveness: its levels of analysis, en F. Dansereau y F. J. Yammarino (eds.), *Leadership: The multiple-level approaches* (pp. 3-50). Stamford, Jai Press.
- BACK, K. W. HOOD, T. C., y BREHM, M. L. (1964). The subject role in small group experiments. *Social Forces*, 43, 181-187.
- BAKER, S. M., y PETTY, R. E. (1994). Majority and minority influence: source-position imbalance as a determinant of message scrutiny. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 5-19.
- BALDWIN, J. M. (1913). *History of psychology. From John Locke to the present time*. Londres: Watts.
- BALES, R. F. (1950). *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Cambridge, Ma: Addison-Wesley.
- BALES, R. F. (1988). A new overview of the SYMLOG system: Measuring and changing behaviour in groups. En R. B. Polley, A. P. Hare y P. J. Stone (eds.). *The SYMLOG practitioner* (pp. 319-344). Nueva York: Praeger.
- BALES, R. F., y COHEN, S. P. (1979). *SYMLOG: A System for the multiple level observation of groups*. Nueva York: Free Press.
- BALES, R. F., y SLATER, P. E. (1955). Role differentiation in small decision making groups. En T. Parsons y R. F. Bales (Eds), *Family, socialization and interaction process* (pp. 259-306). Glencoe, Il. Free Press.

- BANDURA, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a sociocognitive view*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- BAR-TAL, D. (1990). *Group beliefs: a conception for analyzing group structure, processes and behavior*. N. York: Springer-Verlag.
- BAR-TAL, D. (1996). Las creencias grupales como expresión de la identidad social. En J. F. Morales, S. Worchel, D. Páez y J. C. Deschamps (eds.), *Aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos* (pp. 255-285). Valencia: Promolibro.
- BAR-TAL, D. (2000). *Shared beliefs in a society: social psychological analysis*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- BARGE, J. K., y KEYTON, J. (1994). Contextualizing power and social influence in groups. En L. R. Frey (ed.), *Group communication in context* (pp. 85-105). Hilldale, N. J. Lawrence Erlbaum Assoc.
- BARON, R. S. (1986). Distraction-conflict theory: Progress and problems. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 19, pp. 1-40). Ontario, Canada: Elsevier.
- BARON, R. S., y ROPER, G. (1976). Reaffirmation of social comparison views of choice shifts: averaging and extremity effects in an autokinetic situation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 521-530.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York, Free Press.
- BASS, B. M., y BASS, R. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, Research and Managerial Applications* (4.ª ed.). Nueva York: Free Press.
- BAUMISTER, R. F., y LEARY, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- BEAL, D. J.; COHEN, R. R.; BURKE, M. J., y McLENDON, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- BENNE, K. D., y SHEATS, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 4, 41-49.

- BERGER, J.; CONNER, T. L., y FISEK, M. H. (1974). *Expectations states theory: a theoretical research program*. Cambridge, MA: Winthrop.
- BERGER, J.; ROSENHOLTZ, S. J., y ZELDICH, M. Jr. (1980). Status organizing processes. *Annual Review of Sociology*, 6, 479-508.
- BERKOWITZ, L., y DONNERSTEIN, E. (1982). External validity is more than skin deep: some answers to criticisms of laboratory experiments. *American Psychologist*, 37, 245-257.
- BERTEOTTI, C. R., y SEIBOLD, D. R. (1994). Coordination and role definition problems in health care teams: a hospice case study. En R. L. Frey (eds.), *Group communication in context: studies in natural groups* (pp. 107-134). Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum.
- BINET, A. (1900). *La suggestibilité*. París: Schleicher.
- BLAKE, R. R., y MOUTON, J. S. (1961). *Group dynamics: Keys for decision making*. Houston: Gulf.
- BLAKE, R. R., y MOUTON, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- BLAKE, R. R., y MOUTON, J. S. (1979). Intergroup problems solving in organizations: from theory to practice. En W. G. Austin y S. Worchel: *The social psychology of intergroup relations*. (pp. 19-32) Monterrey, Cal: Brooks/Cole.
- BLALOCK (1984). Contextual-effects models: Theoretical and methodological issues. *Annual Review of Sociology*, 10, 353-372.
- BLANCO, A. (1985). La perspectiva histórica en el estudio de los grupos. En C. Huici (Dir.), *Estructura y Procesos de Grupo* (Vol. I, pp. 67-106). Madrid: UNED.
- BLANCO, A.; CABALLERO, A., y DE LA CORTE, L. (2004). *Psicología de los Grupos*. Madrid: Prentice Hall.
- BLANCO, A., y FERNÁNDEZ RÍOS, M. (1985). Estructura grupal: estatus y roles. En C. Huici (Dir.), *Estructura y Procesos de grupo* (Vol. I, pp. 367-396). Madrid: UNED.
- BLANZ, M.; MUMMENDEY, A., y OTTEN, S. (1995). Positive-Negative discriminations: the impact of stimulus valence and status differentials in intergroup evaluations. *British Journal of Social Psychology*, 34, 409-419.
- BLASCOVICH, J.; MENDES, W. B.; HUNTER, S. B., y SALOMON, K. (1999). Social «facilitation» as challenge and threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 68-77.

- BLIESE, P. D., y HALVERSON, R. R. (1996). Individual and nomothetic models of job stress: An examination of work hours, cohesion, and well-being. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1171-1189.
- BODENHAUSEN, G. V. (1993). Emotions, arousal and stereotypic judgements: a heuristic model of affect and stereotyping. En D. M. Mackie & D. L. Hamilton (eds.) *Affect, cognition and stereotyping* (pp. 13-38). S. Diego. Academic Press.
- BOHNER, G.; FRANK, E., y ERB, H.-P. (1998). Heuristic processing of distinctiveness information in minority and majority influence. *European Journal of Social Psychology*, 28, 855-860.
- BOHNER, G.; MOSKOWITZ, G. B., y CHAIKEN, S. (1995). The interplay of heuristic and systematic processing of social information. En W. Stroebe y M. Hewstone (eds.), *European Review of Social Psychology* (vol. 6, pp. 33-68). Chichester, UK: Wiley.
- BOND, M. H., y SMITH, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119, 11-137.
- BOND, C. F., y TITUS, L. J. (1983). Social facilitation: A meta-analysis of 241 studies. *Psychological Bulletin*, 94, 265-292.
- BONITO, J. A., y HOLLINGSHEAD, A. B. (1997). Participation in small groups. *Communication Yearbook*, 20, 227-261.
- BOURHIS, R. Y., y GAGNON, A. (2001). Social orientations in the Minimal Group Paradigm. En R. Brown y S. Gaertner (eds.) *Blackwell Handbook of Social Psychology. Intergroup Processes* (pp. 89-111). Oxford: Blackwell Publishing.
- BOURHIS, R.; GAGNON, A, y MOISE, L. C. (1996). Discriminación y relaciones entre grupos. En R. Y. Bourhis y J. P. Leyens: *Estereotipos, discriminación y relaciones entre grupos*. (pp. 139-149) Madrid McGraw Hill (Edición en castellano coordinada por J. F. Morales y D. Paez).
- BOURHIS, R.; SACHDEV, I., y GAGNON, A. (1996). Las matrices de Tajfel como un instrumento para realizar la investigación intergrupar en. J. F. Morales, D. Páez, J. C. Deschamps y S. Worchel (Drs.), *Identidad Social aproximaciones a los grupos y a las relaciones entre grupos* (pp. 61-102). Valencia: Promolibro.
- BRANDSTÄTTER, V.; ELLEMERS, N.; GAVIRIA, E.; GIOSUÉ, F. HUGUET, P.; KROON, M. MORCHAIN, P. PUJAL, M.; RUBINI, M. MUGNY, G., y PÉREZ, J. A. (1991). Indirect majority

- and minority influence: an exploratory study. *European Journal of Social Psychology*, 21, 199-211.
- BRANSCOMBE, N. R., y WANN, D. L. (1994). Collective Self-esteem consequences of out-group derogation when a valued social identity is on trial. *European Journal of Social Psychology*, 24, 641-657.
- BRAUER, M., y JUDD, C. (1996). Group polarization and repeated attitude expressions: A new take on an old topic. En W. Stroebe y M. Hewstone (eds.), *European Review of Social Psychology* (vol. 7, pp. 173-207). Chichester: Wiley & Sons.
- BRAUER, M.; JUDD, C., y GLINER, M. D. (1995). The effects of repeated attitude expressions on attitude polarization during group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1014-1029.
- BRAY, S. R. (1998). Role efficacy within interdependent teams: measurement development and test of theory. Tesis Doctoral no publicada. University of Waterloo. Canada.
- BREWER, M. B. (1979). Ingroup bias in the minimal intergroup situation: a cognitive motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 307-324.
- BREWER, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- BREWER, M. (1999). The psychology of prejudice: ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues*, 55, 429-444.
- BREWER, M. (2001). Ingroup identification and intergroup conflict. When does ingroup love become outgroup hate? En R. D. Ashmore, L. Jussim, y D. Wilder (eds.) *Social identity, intergroup conflict and conflict reduction* (pp. 17-45). Oxford. Oxford University Press.
- BREWER, M. B., y ALEXANDER, M. G. (2002). Intergroup images and emotions. En D. M. Mackie y E. R. Smith (eds.) *From prejudice to intergroup emotions: Differentiated reactions to social groups* (pp. 209-225). Filadelfia, PA: Psychology Press.
- BREWER, M. B., y BROWN, R. F. (1998). Intergroup relations. En D. Gilbert, S. Fiske y G. Lindzey (eds.) *The handbook of social psychology* (vol. II, pp. 554-594). Boston, Ma: McGraw Hill.
- BREWER, M. B., y HARASTY, A. S. (1996). Seeing groups as entities. The role of perceiver motivation. En R. M. Sorrentino y E. T. Higgins, *Handbook of motivation and cognition* (vol. 3, pp. 347-370). Nueva York: The Guilford Press.

- BREWER, M., y KRAMER, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543-549.
- BREWER, M. B.; WEBER, J. G., y CARINI, B. (1995). Person memory in intergroup contexts: categorization versus individuation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 29-40.
- BRICKNER, M. A.; HARKINS, S., y OSTROM, T. (1986). Personal involvement: Thought provoking implications for social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 763-769.
- BROCKNER, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17, 39-61.
- BRODBECK, F. C.; KERSTCHREITER, R.; MOJZISCH, A.; FREY, D., y SCHULZ-HARDT, S. (2002). The dissemination of critical, unshared information in decision-making groups: The effects of pre-discussion dissent. *European Journal of Social Psychology*, 32, 35-56.
- BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K., y HARRISON, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- BROWN, R. (2000). *Group Processes* (2.^a ed.). Oxford: Blackwell Publishers.
- BROWN, R., y CAPOZZA, D. (eds.) (2006). *Social identities. Motivational, emotional and cultural influences*. Hove: Psychology Press.
- BRYMAN, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Londres: Sage.
- BUDMAN, S. H.; SOLDZ, S.; DEMBY, A.; DAVIS, M., y MERRY, J. (1993). What is cohesiveness? An empirical examination. *Small Group Research*, 24, 2, 199-216.
- BURN, S. M. (2004). *Groups. Theory and Practice*. California: Thomson and Wadsworth.
- BURNSTEIN, E. (1982). Persuasion as argument processing. En H. Brandstatter, J. H. Davis, y G. Stocher-Kreichgauer (eds.), *Contemporary problems in group decision-making* (pp. 103-124). N. York: Academic Press.
- BURNSTEIN, E., y VINOKUR, A. (1977). Persuasive argumentation and social comparison as determinants of attitude polarization. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 315-332.

- BUTERA, F.; MUGNY, G.; LEGRENZI, P., y PÉREZ, J. A. (1996). Majority and minority influence, task representation and inductive reasoning. *British Journal of Social Psychology*, 35, 123-136.
- BUUNK, B. P., y BAKKER, A. B. (1995). Extradyadic sex: The role of descriptive and injunctive norms. *Journal of Sex Research*, 32, 313-318.
- CAMPBELL, D. (1958). Fate, simmilarity and other indices of status of aggregations of persons as social entities. *Behavioral Science*, 3, 14-25.
- CAMPBELL, D. T., y STANLEY, J. C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs of research*. Chicago: Rand McNally.
- CANTO, J., y HERNÁNDEZ, A. (2003). La cohesión en los grupos deportivos. En A. Hernández (ed.), *Psicología del Deporte: Fundamentos y aplicaciones* (pp. 104-123). Barcelona: EUB.
- CARLESS, S. A., y DE PAOLA, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31, 71-88.
- CARRERA, P., y FERNÁNDEZ-DOLS, J. M. (1992). La observación: cuestiones previas en M. Clemente (coord.), *Psicología Social. Métodos y Técnicas* (pp. 208-223). Madrid: Eudema.
- CARRON, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-128.
- CARRON, A. V. (1988). *Group dynamics in sport*. London, ON: Spodym.
- CARRON, A. V., y BRAWLEY, L. R. (2000). Cohesion, Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 31, 89-106.
- CARRON, A. V.; COLMAN, M. M.; WHEELER, J., y STEVENS, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- CARRON, A. V.; WIDMEYER, W., y BRAWLEY, L. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-267.
- CARTWRIGHT, D. (1971). Naturaleza de la cohesión de grupo. En D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Dinámica de grupos, investigación y teoría* (pp. 108-128). México: Trillas (Edición original, 1968).

- CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory*. Nueva York: Harper and Row. (Versión en castellano: *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, 1992).
- CARVER, C. S., y SCHEIER, M. F. (1981a). The self-attention-induced feedback loop and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17, 545-568.
- CARVER, C. S., y SCHEIER, M. F. (1981b). Self-consciousness and reactance. *Journal of Research in Personality*, 15, 16-29.
- CASTANO, E.; YZERBYT, V., y BOURGIGNON, D. (2003). We are one and I like it: The impact of group entitativity on group identification. *European Journal of Social Psychology*, 33, 735-754.
- CHAIKEN, S.; LIBERMAN, A., y EAGLY, A. H. (1989). Heuristic and systematic processing within and beyond the persuasion context. En J. S. Uleman y J. A. Bargh (eds.), *Unintended thought* (pp. 212-252). New York: Guilford Press.
- CHEN, C. V.; TANG, Y., y WANG, S. (2009). Interdependence and organizational citizenship behavior: exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis. *The Journal of Psychology*, 143, 625-640.
- CHOI, H-S., y THOMPSON, L. (2005). Old wine in a new bottle. Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 98, 121-132.
- CIALDINI, R. B. (1993). *Influence: science and practice*. 3.^a edic. (Version en castellano *Influencia: ciencia y práctica*. Barcelona. Servicio Universidad, 1990).
- CIALDINI, R. B.; KALLGREEN, C. A., y RENO, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: a theoretical refinement and the reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 201-224.
- CIALDINI, R. B., y TROST, M. R. (1998). Social Influence: Social norms, conformity and compliance. En Fiske y G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, (vol. II, pp. 151-192.) (4.^a edic.). N. York: McGraw Hill.
- CINI, M. A.; MORELAND, R. L., y LEVINE, J. M. (1993). Group staffing levels and responses to prospective and new group members. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 723-734.
- CLARK, R. D. III (1998). Minority influence: The role of the rate of majority defection and persuasive arguments. *European Journal of Social Psychology*, 28, 787-796.

- CLARK, R. D. III y MAASS, A. (1988). Social categorization in minority influence: The case of homosexuality. *European Journal of Social Psychology*, 18, 347-364.
- CLEMENTE, M. (1992). El test sociométrico y el análisis de las estructuras microsociales. En M. Clemente (coord.) *Psicología Social. Métodos y Técnicas* (pp. 324-345). Madrid: Eudema.
- CLEMENTE, M., y GIL, F. (1985). Métodos y Técnicas de Investigación en grupos. En C. Huici (coord.) *Estructura y Procesos de Grupo*. Madrid. UNED. vol. 1 (pp. 135-159).
- CLINE, R. J. W. (1994). Groupthink and the Watergate cover-up: the illusion of unanimity. En L. R. Frey (ed.) *Group communication in context* (pp. 199-226). Lawrence Erlbaum Assoc.
- COCH, L., y FRENCH, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 11, pp. 512-532. (Versión en castellano en D. Cartwright y A. Zander (1992) *La dinámica de grupos*. México: Trillas.).
- COHEN, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 1, 37-40.
- COLEMAN, J. F.; BLAKE, R. R., y MOUTON, J. S. (1958). Task difficulty and conformity pressures. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 57, 120-122.
- COLLIER, R. M. (1944). The effect of propaganda upon attitude following a critical examination of the propaganda itself. *The Journal of Social Psychology*, 20, 3-17.
- CONGER, J. A. (1989). *The charismatic leader, behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- CONGER, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research, *Leadership Quarterly*, 10, 145-179.
- COOK, T. D., y CAMPBELL, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Chicago: Rand McNally.
- COOLEY, C. H. (1909). *Social organization. A study of the larger mind* (1st ed.). N. York: Scribner.
- COOLEY, C. H.; ANGELL, R. C., y CARR, L. J. (1933). *Introductory Sociology*. N. York.

- CORNEILLE, O.; YZERBYT, V.; ROGIER, A., y BUIDIN, G. (2001). Threat and the group attribution error: when threat elicits judgements of extremity and homogeneity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 4, 437-446.
- CORNEJO, J. M. (1997). Metodología de la investigación grupal. En P. González (ed.) *Psicología de Grupos. Teoría y Aplicación* (pp. 45-99). Madrid: Síntesis.
- COTA, A. A.; EVANS, C. R.; DION, K. L.; KILLIK, L., y LONGMAN, R. S. (1995). The structure of group cohesion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 572-580.
- COTTRELL, N. B. (1972). Social Facilitation. En C. McClintock (ed.), *Experimental Social Psychology* (pp. 185-236). Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- COTTRELL, N. B.; WACK, D. L.; SEKERAK, G. J., y RITTLE, R. H. (1968). Social facilitation of dominant responses by the presence of an audience and the mere presence of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 245-250.
- CRANDALL, C. S.; ESHLEMAN, A., y O'BRIEN, L. (2002). Social Norms and the expression and suppression of prejudice: The struggle for internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 359-378.
- CRANO, W. D., y BREWER, M. B. (1986). *Principles and Methods of social research*. Allyn and Bacon: Newton, Mass.
- CRANO, W. D., y CHEN, X. (1998). The leniency contract and persistence of majority and minority influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1437-1450.
- CRUTHFIELD, R. S. (1955). Conformity and character. *American Psychologist*, 10, 191-198.
- CUADRADO, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo, *Revista de Psicología Social*, 16, 131-155.
- CUADRADO, I., y NAVAS, M. S. (2000). La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: resultados e implicaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53, 303-317.
- CUADRADO, I., y MOLERO, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 39-55.
- DABBS, J. M., y RUBACK, R. B. (1987). Vocal Patterns in male and females groups. *Psychological Bulletin*, 10, 4, 518-525.

- DASGUPTA, N.; BANAJI, M. R., y ABELSON, R. P. (1999). Group entitativity and group perception: associations between physical features and psychological judgement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 991-1003.
- DAVID, B., y TURNER, J. C. (2001). Majority and minority influence: A single process self-categorization analysis. En C. K. W. De Dreu y N. K. De Vries (eds.), *Group consensus and minority influence: implications for innovation* (pp. 91-121). Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.
- DAVIS, J. H. (1973). Group decisions and social interaction: a theory of social decision. *Psychological Review*, 80, 97-125.
- DAVIS, J. H. (1996). Group decision making and quantitative judgements: a consensus model. En E. Witte y J. H. Davis, (eds.) *Understanding group behavior: Consensual action by small groups* (vol. I, pp. 35-59). Mahaw, NJ: Earlbaum.
- DE GILDER, D., y WILKE, H. A. M. (1990). Processing sequential status information, *Social Psychology Quarterly*, 53, 340-351.
- DE GILDER, D., y WILKE, H. A. M. (1994). Expectations states theory and the motivational determinants of social influence. En W. Stroebe y M. Hewstone (eds.) *European Review of Social Psychology*, 5, 243-269. London: Wiley.
- DE LA MATER, J. (1974). A definition of group. *Small Group Behavior*, 5, 1, 30-44.
- DEN HARTOG, D. N.; HOUSE, R. J.; HANGES, P. J., y RUIZ-QUINTANILLA, S. A. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- DEUTSCH, M., y GERARD, H. B. (1955). A study of normative and informational social influence upon individual judgement. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 629-636.
- DIJKER, A. (1987). Emotional reactions to ethnic minorities. *European Journal of Social Psychology*, 17, 305-325.
- DION, K. L. (2000). Group Cohesion: From «Field of Forces» to Multidimensional Construct. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4, 1, 7-26.
- DION, K. L., y EVANS, C. R. (1992). On cohesiveness: Reply to Keyton and other critics of the construct. *Small Group Research*, 23, 242-250.

- DOISE, W. (1995). Imitation, conflit et influence sociale : une mise in perspective. En G. Mugny, D. Oberlé y J. L. Beauvois (eds.). *Relations humaines, groupes et influence sociale* (pp. 199-202). Grenoble, France: PUG.
- DOMS, M., y VAN AVERMAET, E. (1980). Majority influence, minority influence and conversion behavior: A replication. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 283-292.
- DRISKELL, J. E.; HOGAN, R., y SALAS, E. (1987). Personality and group performance. En C. Hendrick (ed.), *Group processes and intergroup relations* (pp. 91-112) Newbury Park, CA: Sage.
- DRISKELL, J. E., y MULLEN, B. (1990). Status, expectation and behavior: a meta-analytic test of the theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 541-543.
- DRUSKAT, V. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church. *Leadership Quarterly*, 5, 99-119.
- DUNPHY, D. (1972). *The primary group*. N. York: Appleton Century Crofts.
- DUVAL, S., y WICKLAND, R. A. (1972). *A theory of objective self-awareness*. Nueva York: Academic Press.
- EAGLY, A. H., y CARLI, L. L. (1981). Sex of researchers and sex-typed communications as determinants of sex differences in influenceability: A meta-analysis of social influence studies. *Psychological Bulletin*, 90, 1-20.
- EAGLY, A. H., y CHAIKEN, S. (1993). *The psychology of attitudes*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- EAGLY, A. H., y JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- EAGLY, A. H., y JOHNSON, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- EASTERBROOK, J. A. (1959). The effect of emotion on cue utilization and the organization of behaviour. *Psychological Review*, 66, 183-201.
- EBBESSEN, E. B., y BOWERS, R. J. (1974). Proportion of risky to conservative arguments in a group discussion and choice shifts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 316-327.

- EISENBERG, N. I.; LIEBERMAN, M. D., y WILLIAMS, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion, *Science*, 302, 290-292.
- EISER, R. (1996). Accentuation revisited. En W. P. Robinson (1996), *Social Groups & Identities* (pp. 121-167). Oxford: Butterworth Heinemann.
- EISER, R., y STROEBE, W. (1972). *Categorization and social judgement*. London: Academic Press.
- ELIAS, F. G.; JOHNSON, M. F., y FORTMAN, J. B. (1989). Task-Focused Self-Disclosure, effects on Group Cohesiveness, Commitment to Task and Productivity. *Small Group Behavior*, 20, 1, 87-96.
- ESSER, J. K. (1998). Alive and well after 25 years: a review of groupthink research. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 73, 116-141.
- ESSER, J. K., y LINDOERFER, J. L. (1989). Groupthink and the space shuttle Challenger accident: toward a quantitative case analysis. *Journal of Behavioral Decision Making*, 2, 167-177.
- ESSES, V. M.; JACKSON, L. M., y ARMSTRONG, T. L. (1998). Intergroup competition and attitudes toward immigrants and immigration: an instrumental model of group conflict. *Journal of Social Issues*, 54, 699-724.
- ESSES, V. M.; DOVIDIO, J. F.; JACKSON, L. M., y ARMSTRONG, T. L. (2001). The Immigration dilemma: the role of perceived group competition, ethnic prejudice and national identity. *Journal of Social issues*, 57, 389-412.
- FALOMIR, J. M. (2004). Procesos de influencia en grupo. En C. Huici y J. F. Morales (Dirs.), *Psicología de Grupos I. Estructura y Procesos* (pp. 253-288). Madrid: UNED.
- FERNÁNDEZ DOLS, J. M. (1993). Norma perversa: hipótesis teóricas. *Psicothema*, 5, Suplemento, 91-101.
- FESTINGER, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-282.
- FESTINGER, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- FESTINGER, L. (1955). Social Psychology and Group Processes. *Annual Review of Psychology*, 6, 291-313.

- FESTINGER, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Palo Alto: Stanford University Press (Versión en castellano en Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1975).
- FESTINGER, L.; SCHACHTER, S., y BACK, K. (1950). *Social pressures in informal groups*. Nueva York: Harper y Row.
- FIEDLER, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- FIEDLER, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories, en M. M. Chemers y R. Ayman (eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 2-28). Nueva York: Academic Press.
- FIEDLER, F. E., y GARCÍA, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. Nueva York: Wiley.
- FIEDLER, K.; SEMIN, G. R., y FINKENAUER, C. (1993). The battle of words between gender groups: A language-based approach to intergroup processes. *Human Communication Research*, 19, 409-441.
- FISHBEIN, M., y AJZEN, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- FISKE, S. T.; CUDDY, A. C.; GLICK, P., y XU, L. (2002). A model of often mixed stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902.
- FISKE, S. T.; XU, L.; CUDDY, A. C., y GLICK, P. (1999). (Dis)respecting versus (dis)liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. *Journal of Social Issues*, 55, 473-489.
- FONTES, S.; GARCÍA-GALLEGO, C.; QUINTANILLA, L.; RODRÍGUEZ, R.; RUBIO, P., y SARRIÁ, E. (eds.), *Fundamentos de investigación en Psicología*, (pp. 187-217). Madrid: UNED.
- FORGAS, J. P. (1995). Mood and judgement: the affect infusion model (AIM) *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.
- FORSYTH, D. R. (1999). *Group Dynamics* (3.^a ed.). Belmont: Wadsworth.
- FORSYTH, D. R. (2006). *Group Dynamics*. (4.^a ed.). Belmont Ca: Thompson and Wadsworth.

- FOUSHEE, H. C. (1984). Dyads and triads at 35.000 feet. *American Psychologist*, 39, pp. 885-893.
- FRASER, C.; GOUGE, C., y BILLIG, M. (1971). Risky shifts, cautious shifts and group polarization. *European Journal of Social Psychology*, 1, 7-30.
- FRENCH, J. R., y RAVEN, B. H. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (ed.), *Studies in social power*.(pp. 118-149) Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press. (Versión en castellano En D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Dinámica de grupos, investigación y teoría*. (pp. 285-297) México: Trillas (1992).
- FREUD, S. (1994). *Psicología de las masas y análisis del yo*. Madrid: Alianza Editorial (edición original 1921).
- FREY, L. R. (ed.) (1994). *Group communication in context: studies in natural groups*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- FRIDJA, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- FROMKIN, H. L., y STREUFERT, S. (1976). Laboratory experimentation. En M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 415-465). Chicago: Rand McNally.
- FUTORAN, G. C. H.; KELLY, J. R., y McGRATH, J. E. (1989). TEMPO: A time-based system for analysis of group interaction process. *Basic and Applied Social Psychology*, 10, 211-232.
- GAGNON, A., y BOURHIS R. Y. (1996). Discrimination in the minimal group paradigm: Social identity or self-interest? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1289-1301.
- GARCÍA, M. (1999). El liderazgo en los grupos. En F. Gil y C. M. Alcover (coord.), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 281-330). Madrid: Ediciones Pirámide.
- GARCÍA-GALLEGO, C. (2010). La investigación cuasi experimental. En S. Fontes, C. García-Gallego, L. Quintanilla, R. Rodríguez, P. Rubio, E. Sarriá (eds.), *Fundamentos de investigación en Psicología* (pp. 187-217). Madrid: UNED.
- GASTIL, J. (1994). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*, 25, 384-410.

- GAVIRIA, E. (2004). El grupo como contexto evolutivo de la conducta humana. En C. Huici y J. F. Morales (Dirs.), *Psicología de Grupos I. Estructura y Procesos* (pp. 81-104). Madrid: UNED.
- GERARD, H. B.; WILHELMY, R. A., y CONOLLEY, E. S. (1968). Conformity and group size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 79-82.
- GERSICK, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- GERSICK, C. J. G., y HACKMAN, J. R. (1990). Habitual routines in task performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 65-97.
- GIL, F. (2003). Dirección y liderazgo. En F. Gil y C. A. Alcover, *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 285-319). Madrid: Alianza Editorial.
- GIL, F.; CLEMENTE, M., y CLIMENT, S. (1988). La participación en los grupos sociales: elaboración de un sistema mediante ordenador para su análisis y control (A.C.P.). *Revista de Psicología Social*, 3, 83-89.
- GIGONE, D., y HASTIE, R. (1996). The impact of information on group judgement: a model and computer simulation. En E. Witte y J. H. Davis (eds.), *Understanding group behavior. Small group processes and interpersonal relations*, vol. 1 (pp. 221-251). Mahwah, N. J. Lawrence Erlbaum Associates.
- GOETHALS, G. R. (1972). Consensus and modality in the attribution process: The role of similarity and information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 1, 84-92.
- GOETHALS, G. R., y NELSON, R. E. (1973). Similarity in the influence process: The belief-value distinction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 117-122.
- GOLEMBIEWSKI, R. T. (1962). *The Small Group*. Chicago: University of Chicago Press.
- GÓMEZ, A. (2004). Dimensiones de interacción y su evaluación. En C. Huici y J. Morales (dirs.), *Psicología de Grupos II: Métodos, técnicas y aplicaciones* (pp. 85-120). Madrid: UNED.
- GÓMEZ, A., y HUICI, C. (1999). Orientación política y racismo sutil y manifiesto: relaciones con la discriminación. *Revista de Psicología Social*, 14, 159-180.
- GONZÁLEZ, V., y PEIRÓ, J. M. (1992). Técnicas de Investigación Multinivel. En M. Clemente (coord.), *Psicología Social. Métodos y Técnicas* (pp. 349-365). Madrid: Eudema.

- GOURAN, D. S., y HIROKAWA, R. Y. (1996). Functional theory and communication in decision making and problem solving groups: an expanded view. En R. Y. Hirokawa y M. S. Poole (eds.), *Communication and groups decision making* (2.^a edic., pp. 1-16). Thousand Oaks, CA: Sage.
- GREENBER, J., y FOLGER, R. (1988). *Controversial issues in social research methods*. N. York: Springer Verlag.
- Groh, D. (1987). The temptation of conspiracy theory or: why do bad things happen to good people? Part I: preliminary draft of a theory of theories. En C. F. Graumann & S. Moscovici (eds.) *Changing conceptions of conspiracy*. (pp. 1-13) New York: Springer.
- GRUENFEL, D. H., y HOLLINGSHEAD, A. B. (1993). Sociocognition in work groups. The evolution of group integrative complexity and its relation to task performance. *Small Group Research*, 24, 3, 383-405.
- GRZESIAK-FELDMAN, G., y SUSZEK, H. (2008). Conspiracy stereotyping and perceptions of group entitativity of jews, germans, arabs and homosexuals by polish students. *Psychological Reports*, 102, 755-758.
- GUERIN, B., e INNES, J. M. (1982). Social facilitation and social monitoring: A new look at Zajonc's mere presence hypothesis. *British Journal of Social Psychology*, 21, 7-18.
- GUILLON, M., y PERSONNAZ, B. (1983). Analyse de la dynamique des représentations au cours d'une interaction d'influence avec une minorité et une majorité. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 3, 65-87.
- GULLY, S. M.; DEVINE, D. J., y WHITNEY, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance, effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26, 4, 497-520.
- HACKMAN, J. R. (1987). The design of work teams. En J. L. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HACKMAN, J. R. (1990). *Groups that work (and those who don't)*. Creating conditions for affective team work. S. Francisco: Jossey Bass.
- HACKMAN, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. En M. V. Dunnette y L. M. Hough (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press (2.^a ed.; vol. 3, pp. 199-267).

- HAMAGUCHI, E. (1985). A contextual model of the Japanese: Toward a methodological innovation in Japan studies. *Journal of Japanese Studies*, 11, 289-321.
- HAMILTON, D. L., y MACKIE, D. M. (1993). Cognitive and affective processes in intergroup perception: The developing interface. En D. M. Mackie y D. L. Hamilton (eds.), *Affect, cognition and stereotyping* (pp. 1-11). S. Diego. Academic Press.
- HAMILTON, D. L., y SHERMAN, S. J. (1996). Perceiving persons as groups. *Psychological Review*, 103, 336-355.
- HAMILTON, D. L.; SHERMAN, S. J., y LICKEL, B. (1998). Perceiving social groups: the importance of the entitativity continuum. En C. Sedikides, J. Schopler y C. A. Insko (eds.), *Intergroup cognition and intergroup behavior* (pp. 47-74). Mahawh, N. J.: Lawrence Earlbaum.
- HARE, A. P. (1982). *Creativity in small groups*. Beverly Hills: Sage (Versión en castellano: *Creatividad y Grupos Pequeños. Productividad, consenso y acción no violenta*. Madrid: Pirámide).
- HARE, A. P. (1994). Types of roles in small groups. A bit of history and a current perspective. *Small Group Research*, 25, 433-448.
- HARE, A. P. (2003). Roles, relationships and group in organizations: some conclusions and recommendations. *Small Group Research*, 25, 433-448.
- HARE, E., y HARE, A. P. (eds.) (1996). *SYMLOG field theory*. Westport, CT: Praeger.
- HARE, A. P., y NAVEH, D. (1984). Group development at Camp David summit, 1978. *Small Group Behavior* 15, 299-318.
- HARKINS, S. G., y SZYMANSKI, K. (1989). Social loafing and Group evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 934-941.
- HARRE, R., y SECORD, P. F. (1972). *The explanation of social psychology*. Oxford: Blackwell, Scientific.
- HARROD, W. J.; WELCH, B. K., y KUSHKOWSKI, J. (2009). Thirty years of research in Social Psychology Quarterly (1975-2005). *Current Research in Social Psychology*, 14, 75-103.
- HASLAM, S. A., y REICHER, S. D. (2004). Visión crítica de la explicación de la tiranía basada en los roles: pensando más allá del experimento de la Prisión de Stanford. *Revista de Psicología Social*, 19, 115-122.

- HASLAM, S. A.; REICHER, S. D., y PLATOW, M. (2011). *The new psychology of leadership*. Hove and New York: Psychology Press.
- HASTIE, R., y STASSER, G. (2000). Computer simulation models for social psychology. En H. T. Resi y C. M. Judd, *Handbook of methods for social and personality psychology* (pp. 85-114). Cambridge: Cambridge University Press.
- HAWKINS, J. D.; CATALANO, R. F., y MILLER, J. M. (1992). Risk and protective factors for alcohol and other drug problems in adolescence and early adulthood: Implications for substance abuse and prevention. *Psychological Bulletin*, 112, 64-105.
- HEREK, G. M.; JANIS, I. L., y HUTH, P. (1987). Decision making during international crisis: Is quality of process related to outcome? *Journal of Conflict Resolution*, 31, 203-226.
- HERRERA, M. (2003). La construcción de las categorías sociales en un conflicto intergrupar. En J. F. Morales y C. Huici (Dir.). *Estudios de Psicología Social* (pp. 223-251). UNED. Madrid.
- HERTEL, G.; KERR, N. L., y MESSÉ L. A. (2000). Motivation gains in performance groups: Paradigmatic and theoretical developments on the Köhler effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 580-601.
- HEWSTONE, M.; RUBIN, M., y WILLIS, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- HINSZ, V. B.; TINDALE, R. S., y VOLLRATH, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121, 43-64.
- HOCHBAUM, G. M. (1954). The relation between group members' self-confidence and their reactions to group pressure to conformity. *American Sociological Review*, 19, 678-687.
- HOGG, M. A. (1992). *The Social Psychology of Group Cohesiveness, From Attraction to Social Identity*. Londres: Harvester Wheatsheaf.
- HOGG, M. A. (1996). Intragroup processes: group structure and social identity. En Robinson, W. P. (ed.), *Social groups and identities: developing the legacy of Henri Tajfel* (pp. 65-93). Oxford: Butterworth.
- HOGG, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes and group phenomena. En

- W. Stroebe y M. Hewstone (Eds) *European Review of Social Psychology*. Chichester, UK: Wiley. 11, 223-55.
- HOGG, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership, *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- HOGG, M. A. (2007). Uncertainty – Identity theory. En M. P. Zanna (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 39, pp. 69-126), S. Diego, CA: Academic Press.
- HOGG, M. A., y ABRAMS, D. (1990). Social motivation, self-esteem and social identity. En D. Abrams y M. A. Hogg, *Social Identity: Constructive and Critical Advances* (pp. 28-47). N. York: Harvester Wheatsheaf.
- HOGG, M. A., y ABRAMS, D. (1993). Toward a single process uncertainty reduction model of social motivation in groups. En M. A. Hogg y D. Abrams (eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 173-190). London: Harvester Wheatsheaf.
- HOGG, M. A., y HAINS, S. C. (1998). Friendship and group identification: A new look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology*, 28, 323-341.
- HOGG, M. A., y HARDIE, E. A. (1992). Prototypicality, conformity and depersonalized attraction: A self-categorization analysis of group cohesiveness. *British Journal of Social Psychology*, 31, 41-56.
- HOGG, M. A., y TINDALE, R. S. (2001). Preface. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. IX-XIV). Malden, Mass: Blackwell.
- HOGG, M. A., y TURNER, J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15, 51-66.
- HOGG, M. A., y VAUGHAN, G. M. (2008). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- HOGG, M. A., y VAUGHAN, G. M. (2010). *Essentials of Social Psychology*. (6.ª ed.). Harlow, England: Pearson Prentice Hall.
- HOLLANDER, E. P. (1958). Conformity, status and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 117-127.

- HOLLANDER, E. P. (1985). Leadership and Power. En G. Lindzey y E. Aronson (eds.). *The Handbook of Social Psychology, vol. II* (pp. 485-537). Nueva York: Random House.
- HOLLANDER, E. P., y JULIAN, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes, *Psychological Bulletin, 71*, 387-397.
- HOMANS, G. C. (1950) *The Human group*. N. York: Harcourt, Brace. (Versión en castellano en Buenos Aires: Eudeba, 1977).
- HORNSEY, M. J.; OPPES, T., y SVENSSON, A. (2002). «It's ok. If we say it, but you can't»: responses to intergroup and intragroup criticism. *European Journal of Social Psychology, 34*, 203-307.
- HOROWITZ, E. L. (1936). The development of attitude toward the Negro. *Archives of Psychology, 194*, 47.
- HORWITZ, M., y RABBIE, J. M. (1989). Stereotypes of groups, group members and individuals in categories: a differential analysis of different phenomena. En D. Bar-Tal, C. F. Grauman, A. W. Kruglanski y W. Stroebe (eds.), *Stereotyping and prejudice: changing conceptions* (pp. 105-129) New York: Springer Verlag.
- HOUSE, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*, 321-338.
- HOUSE, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt y L. L. Larson (eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- HOUSE, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly, 7*, 323-352.
- HOUSE, R. J., y ADITYA, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management, 23*, 409-473.
- HOVLAND, C. I.; JANIS, I. L., y KELLEY, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. New Haven, CT: Yale University Press.
- HUGUET, P.; MUGNY, G., y PÉREZ, J. A. (1991-92). Influence sociale et processus de décentration. *Bulletin de Psychologie, 45*, 155-163.
- HUICI, C. (1985a). Definición y tipos de grupo. En C. Huici (Dir.), *Estructura y Procesos de Grupo* (Vol. I, pp. 107-134). Madrid: UNED.

- HUICI, C. (1985b). El estudio del desarrollo de grupo. En C. Huici (Dir.), *Estructura y procesos de grupo* (Vol. I, pp. 303-328). Madrid: UNED.
- HUICI, C. (1994). Relaciones Intergrupales. En J. F. Morales, M. Moya, E. Rebolloso, J. M. Fernández Dols, C. Huici, J. Marqués, D. Páez, J. A. Pérez (Eds.). *Psicología Social*, (pp. 718-745). Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- HUICI, C. (1996). Psicología Social de los grupos: desarrollos recientes. *Revista de Psicología Social*, 11, 3-18.
- HUICI, C. (2004a). La decisión en grupos I: Procesos de decisión, polarización y esquemas de decisión social. En C. Huici y J. F. Morales (Dir.), *Psicología de Grupos I. Estructura y Procesos* (pp. 289-324). Madrid: UNED.
- HUICI, C. (2004b). La decisión en grupos II: El pensamiento de grupo. En C. Huici y J. F. Morales (Dir.), *Psicología de Grupos I. Estructura y Procesos* (pp. 325-342). Madrid: UNED.
- HUICI, C. (2008). Las emociones intergrupales. En J. F. Morales, C. Huici, E. Gaviaria y A. Gómez (Eds.) *Método, teoría e investigación en Psicología Social*. (pp. 281-299). Madrid: Pearson. Prentice Hall.
- HUTSON-COMEAUX, S. L., y KELLY, J. R. (1996). Sex differences in interaction style and group performance. The process-performance relationship. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11, 255-275.
- HYMAN, H. H. (1942). The psychology of status. *Archives of Psychology*, 69, 5-38.
- IGARTUA, J. J.; MUÑIZ, C.; OTERO, J.; CHENG, L., y GÓMEZ-ISLA, J. (2008). Recepción e impacto sociocognitivo de las noticias sobre inmigración. *Revista de Psicología Social*, 23, 3-16.
- INGHAM, A. G.; LEVINGER, G.; GRAVES, J., y PECKHAM, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384.
- INSKO, C. A.; DRENAN, S.; SOLOMON, M. R.; SMITH, R., y WADE, T. J. (1983). Conformity as a function of the consistency of positive self evaluation with being liked and being right. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 341-358.
- INSKO, C. A.; PINKLEY, R. L. HOYLE, R. H. DALTON, B.; HONG, G.; SLIM, R.; LANDRY, P.; HOLTON, B.; RUFFIN, P. F., y THIBAUT, J. (1987). Individual-group discontinuity: The role of intergroup contact. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, 250-267.

- INSKO, C. A., y SCHOPLER, J. (1998). Differential distrust of groups and individuals. En C. Sedikides, J. Schopler y C. A. Insko (Eds.), *Intergroup cognition and intergroup behavior* (pp. 75-107) Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- INSKO, C. A.; SCHOPLER, J.; HOYLE, R.; DARDIS, G. J., y GRAETZ, K. A. (1990), Individual-group discontinuity as a function of fear and greed. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 68-79.
- ISENBERG, D. J. (1986). Group polarization: a critical review and meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1141-1151.
- ISLAM, M. R., y HEWSTONE, M. (1993). Dimensions of contact as predictors of intergroup anxiety, perceived out-group variability and outgroup attitude: An integrative model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 700-710.
- ITURBIDE, L. M.; ELOSUA, P., y YANES, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEC). *Psicothema*, 22, 482-488.
- JACKSON, J. M. (1988). *Social psychology, past and present. An integrative orientation*. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- JACKSON, J. W. (1993). Realistic group conflict theory: a review and an evaluation of the theoretical and empirical literature. *The Psychological Record*, 43, 191-213.
- JACKSON, J., y HARKINS, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 145-161.
- JACOBS, R. C., y CAMPBELL, D. T. (1961). The perpetuation of an arbitrary tradition through several generations of a laboratory microculture. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 62, 649-658.
- JANIS, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- JANIS, I. L. (1982). *Victims of groupthink*. (2.^a edic.) Boston: Houghton Mifflin.
- JANIS, I. L. (1989). *Crucial decisions: leadership in policy-making and management*. New York: Free Press.
- JANIS, I. L., y MANN, L. (1977). *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: Free Press.

- JAVALOY, F. (2003). Grupos y comportamiento colectivo. En J. F. Morales y C. Huici (Drs.), *Estudios de Psicología Social*. (pp. 348-394) Madrid: UNED.
- JONES, E. E., y GERARD, H. B. (1967). *Foundations of social psychology*. New York: Wiley.
- KALVEN, H. Jr., y ZEISEL, H. (1966). *The American Jury*. Boston: Little, Brown.
- KAMPMEIER, C., y SIMON, B. (2001). Individuality and group formation: The role of independence and differentiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 448-462.
- KANE, A. A.; ARGOTE, L., y LEVINE, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational behaviour and Human Decision Processes*, 96, 56-71.
- KAPLAN, M. F. (1987). The influencing process in group decision-making. En C. Hendrick (ed.), *Review of personality and social psychology: Group processes* (Vol. 8, pp. 189-212), Newbury Park, CA: Sage.
- KAPLAN, M. F., y MILLER, C. E. (1987). Group decision making and normative vs. Informative influence: effects of type of issue and decision rule. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 306-313.
- KELLEY, H. H. (1952). Two functions of reference groups. En G. E. Swanson, T. M. Newcomb y E. L. Hartley (eds.), *Readings in social psychology* (2.^a ed.; pp. 410-414). New York: Holt.
- KELLEY, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. En D. Devine (ed.), *Nebraska symposium on motivation* (pp. 192-238). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- KELMAN, H. C. (1958). Compliance, Identification and internalisation: Three processes of opinion change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- KENNY, D. A., y JUDD, C. M. (1986). Consequences of violating the independence assumption in analysis of variance. *Psychological Bulletin*, 99, 422-431.
- KENNY, D. A., y JUDD, C. M. (1996). A general procedure for the estimation of interdependence. *Psychology Bulletin*, 119, 138-148.
- KERLINGER, F. N. (1964). *Foundations of behavioral research: Educational and psychological inquiry*. N. York: Holt.

- KERR, N. L.; ARONOFF, J., y MESSE, L. A. (2000). Methods of small group research. En H. T. Reis y C. M. Judd (2000), *Handbook of methods for social and personality psychology* (pp. 160-189). Cambridge: Cambridge University Press.
- KIESLER, C. A., y KIESLER, S. B. (1969). *Conformity*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- KIRSHNER, B. J.; DIES, R. R., y BROWN, R. A. (1978). Effects of experimental manipulation of self-disclosure on group cohesiveness. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 1171-1177.
- KÖHLER, O. (1926). Kraftleistungen bei Einzel und Gruppenarbeit [Physical performance in individual and group situations]. *Industrielle Psychotechnik*, 3, 274-282.
- KOMIVES, S. R. (1991). Gender Differences In The Relationship Of Hall Directors' Transformational and Transactional Leadership and Achieving Styles, *Journal of College Student Development*, 32, 155-165.
- KOTTER, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Nueva York: Free Press.
- KROON, M. B. R.; T'HART, P., y Van KREVELD, D. (1991). Managing group decision making processes: Individual versus collective accountability and group think. *The International Journal of Conflict Management*, 2, 91-115.
- KRUGLANSKI, A. W. (1975). The human subject in the psychology experiment: fact and artefact. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 8, pp. 101-147). Orlando, Florida: Academic Press.
- KRUGLANSKI, A. W. (1989). *Lay epistemics and human knowledge: cognitive and motivational bases*. New York: Plenum Press.
- KRUGLANSKI, A. W. (1990a). Lay epistemic theory in social psychology, *Psychological Inquiry*, 1, 181-197.
- KRUGLANSKI, A. W. (1990b). Motivations for judging and knowing: implications for causal attributions. En E. T. Higgins y R. M. Sorrentino (eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (Vol. 2, pp. 333-368). N. York: Guilford Press.
- KRUGLANSKI, A. W., y WEBSTER, D. M. (1991). Group members' reactions to opinion deviates and conformists at varying degrees of proximity to decision deadline and of experimental noise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 212-225.

- LALONDE, R. N. (1992). The Dynamics of Group Differentiation in the Face of Defeat. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 336-342.
- LAMM, H.; TROMMSDORFF, G., y ROST-CHAUDE, E. I. (1973). Group induced extremization: Review of evidence and minority –change exploration. *Psychological Reports*, 33, 471-484.
- LATANÉ, B., y DARLEY, J. M. (1968). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?* New York: Appleton-Century-Crofts.
- LATANÉ, B.; WILLIAMS, K. D., y HARKINS, S. G. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- LATANÉ, B., y WOLF (1981). The social impact of majorities and minorities. *Psychological Review*, 88, 438-453.
- LEARY, M.; KOWALSKI, R. M.; SMITH, L., y PHILLIPS, S. (2003). Teasing, rejection and violence: Case studies of the school shootings. *Aggressive Behavior*, 29, 202-214.
- LEARY, M. R.; TAMBOR, E. S.; TERDAL, S. K., y DOWNS, D. L. (1995). Self-esteem as an interpersonal monitor: The sociometer hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 518-530.
- LEBON, G. (1983). *Psicología de las masas*. Madrid: Morata. (Edición original 1895).
- LEONARDELLI, G. J., y BREWER, M. B. (2001). Minority and majority discrimination: when and why. *Journal of Experimental Social Psychology*, 67, 395-413.
- LEVINE, J. M. (1980). Reaction to opinion deviance in small groups. En B. P. Paulus (ed.) *Psychology of Group Influence* (pp. 375-429). Hillsdale, N. Jersey. Erlbaum.
- LEVINE, J. M., y CHOI, H-S. (2004). Impact of personnel turnover on team performance and cognition. En E. Salas y S. M. Fiore (eds.). *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (pp. 153-176). Washington D.C.: American Psychological Association.
- LEVINE, J. M., y CHOI, H-S. (2010). Newcomers as change agents: Minority influence in task groups. En R. Martin y M. Hewstone (eds.) *Minority influence and innovation. Antecedents, processes and consequences* (pp. 229-262). Nueva York: Psychology Press.
- LEVINE, J. M., y MORELAND, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.

- LEVINE, J. M., y MORELAND, R. L. (1994). Group socialization theory and research. En W. Stroebe y M. Hewstone (eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 5, pp. 305-336). Chichester, England: Wiley.
- LEVINE, J. M., y MORELAND, R. L. (1998). Small groups. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology* (Vol. 2, 4.^a ed.; pp. 415-469). Nueva York: McGraw Hill.
- LEWIN, K. (1939/1964). Experiments in social space. En D. Cartwright (ed.), *Field Theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin* (pp. 71-83). Nueva York: Harper Torchbooks.
- LEWIN, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected paper on group dynamics* (Edited by G. W. Lewin). N. York: Harper and Row.
- LEWIN, K. (1951). *Field theory in Social Science*. N. York: Harper and Row. (Versión en castellano: *La teoría del campo en la ciencia social*. Buenos Aires: Paidós, 1978).
- LEWIN, K.; LIPPIT, R., y WHITE, R. (1943). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- LEWIS, A. C., y SHERMAN, S. J. (2010). Perceived entitativity and the black sheep effect: When will we denigrate ingroup members? *The Journal of Social Psychology*, 150, 211-225.
- LEYENS, J. P.; YZERBYT, V., y SCHADRON, G. (1992). The social judgeability approach to stereotypes. En W. Stroebe y M. Hewstone (eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 3, pp. 91-120). Chichester, England: Wiley.
- LEYENS, J. P.; YZERBYT, V., y SCHADRON, G. (1994). *Stereotypes and social cognition*. London: Sage.
- LICKEL, B.; HAMILTON, D. L., y SHERMAN, S. J. (2001). Elements of a lay theory of groups: types of groups, relational styles, and the perception of group entitativity. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 129-140.
- LICKEL, B.; HAMILTON, D. L., WIECZORKOWSKA, G.; LEWIS, A.; SHERMAN, S. J., y UHLES, A. N. (2000). Varieties of groups and the perception of group entitativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 223-246.
- LIEBERMAN, M. A.; YALOM, Y. D., y MILES, M. D. (1973). *Encounter groups: first facts*. Nueva York: Basic books.

- LIEBERMAN, S. (1956). The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants. *Human Relations*, 9, 385-402.
- LIKERT, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- LINTON, R. (1936). *The study of man*. N. York: Appleton Century Croft.
- LIPPIT, R. (1940). An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres. *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 16, 43-95.
- LIPPIT, R., y WHITE, R. K. (1943). The social climate of children's groups, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- LIPPMAN, W. (1922). *Public opinion*. New York. Harcourt Brace.
- LITTLE, B. L., y MADIGAN, R. M. (1997). The relationship between collective efficacy and performance in manufacturing work groups. *Small Group Research*, 28, 517-534.
- LOIS, J. (1999). Socialization to heroism: Individualism and collectivism in a voluntary search and rescue group. *Social Psychology Quarterly*, 62, 117-135.
- LOIS, D., y HUICI, C. (2003). Antecedents of intergroup anxiety in contact situations between union representatives and management. *XI European Congress on Work and Organizational Psychology*. Lisboa.
- LÓPEZ-ZAFRA, E., y DEL OLMO, S. M. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9, 53-71.
- LORD, R. G.; FOTI, R. J., y PHILLIPS, J. S. (1982). A theory of leadership categorization. En J. G. Hunt; U. Sekaran y C. A. Schriesheim (eds.). *Leadership: Beyond establishment views* (pp. 104-121). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- LOTT, A. J., y LOTT, B. E. (1961). Group cohesiveness, communication level, and conformity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 62, 408-412.
- LOTT, A. J., y LOTT, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction. *Psychological Bulletin*, 64, 259-309.
- LOTT, B. E. (1961). Group cohesiveness: A learning phenomenon. *Journal of Social Psychology*, 55, 275-286.
- MAASS, A., y ARCURI, L. (1992). The role of language in the persistence of stereotypes. En G. R. Semin & K. Fiedler (eds.), *Language, interaction, and social cognition* (pp. 129-143). London: Sage.

- MAASS, A., y CLARK, R. D. (1983). Internalization versus compliance: Differential processes underlying minority influence and conformity. *European Journal of Social Psychology*, 13, 197-215.
- MAASS, A., y CLARK, R. D. (1984). The hidden impact of minorities: Fourteen years of minority influence research. *Psychological Bulletin*, 95, 428-450.
- MAASS, A.; MILESI, A.; ZABBINI, S., y STAHLBERG, D. (1995). Linguistic intergroup bias: differential expectancies or in-group protection? *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 116-126.
- MAASS, A., y MUCCHI-FAINA, A. (1995). L'influence des doubles minorités. En G. Mugny, D. Oberlé y J. L. Beauvois (eds.), *Relations humaines, groupes et influence sociale* (pp. 307-310). Grenoble, France: PUG.
- MAASS, A.; SALVI, D.; ARCURI, L., y SEMIN, G. (1989). Language use in intergroup contexts: The linguistic intergroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 981-993.
- MABRY, E. A., y BARNES, R. E. (1980). *The dynamics of small group communication*. Englewood Cliffs, N. J.: PrenticeHall.
- MACKIE, D. M. (1986). Social identification effects in group polarization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 720-728.
- MACKIE, D. M. (1987). Systematic and nonsystematic processing of majority and minority persuasive communications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 41-52.
- MACKIE, D. M., y COOPER, J. (1984). Group polarization: the effects of group membership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 575-585.
- MACKIE, D. M.; DEVOS, T., y SMITH, E. R. (2000). Intergroup emotions: Explaining offensive actions an intergroup context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 602-616.
- MACKIE, D. M.; SILVER, L. A., y SMITH, E. R. (2004). Intergroup emotions: Emotions as an intergroup phenomenon. En L. Z. Tiedens, y C. W. Leach (eds.) *The social life of emotions* (pp. 227-245). Cambridge: Cambridge University Press.
- MACKIE, D. M., y SMITH, E. (1998). Intergroup relations: from a theoretically integrative approach, *Psychological Review*, 105, 499-529.

- MACKIE, D. M.; WORTH, L. T., y ASUNCIÓN, A. G. (1990). Processing of persuasive in-group messages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 812-822.
- MADSEN, D. B. (1978). Issue importance and choice shifts: a persuasive arguments approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1118-1127.
- MAHER, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional Leadership. *Sex Roles*, 37, 209-225.
- MANNING, F. J. (1991). Moral, Cohesion, and Esprit de Corps. En R. Gal y A. D. Mangelsdorff (eds.). *Handbook of Military Psychology* (pp. 473-470). Nueva York: Wiley & Sons.
- MANNING, F. J., y FULLERTON, T. D. (1988). Health and well-being in highly cohesive units of the U.S. Army. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 6, 503-519.
- MARKUS, H., y KITAYAMA, S. (1991). Culture and self: implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- MARKUS, H. R., y KITAYAMA, S. (1994). A collective fear of the collective: Implications for selves and theories of selves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 568-579.
- MARKUS, H. R.; KITAYAMA, S., y HEIMAN, R. J. (1996). Culture and «basic» psychological principles. En E. T. Higgins y A. W. Kruglanski (eds.), *Social Psychology. Handbook of basic principles* (pp. 857-913). Nueva York: Guilford Press.
- MARMAROSH, C.; HOLTZ, A., y SCHOTTENBAUER, M. (2005). Group cohesiveness, group-derived collective self-esteem, group-derived hope and the well-being of group therapy members. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9, 32-44.
- MARQUÉS, J. M. (1990). The black sheep effect: Outgroup homogeneity and social comparison settings. En D. Abrams y M. Hogg (eds.), *Social identity theory: constructive and critical advances* (pp. 131-151). London: Harvester Wheatsheaf.
- MARQUÉS, J. M.; ABRAMS, D.; PÁEZ, D., y HOGG, M. A. (2001). Social categorization, social identification, and rejection of deviant group members. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group processes* (pp. 400-424). Malden, Mass: Blackwell.
- MARQUÉS, J. M., y PÁEZ, D. (1994). The “black sheep effect”: Social Categorization, rejection of ingroup deviates and perception of group variability. En W. Stroebe y M. Hewstone (Eds), *European Review of Social Psychology*, 5, 37-68.

- MARQUÉS, J. M.; YZERBYT, V. Y., y LEYENS, J. P. (1988). The black sheep effect: Judgmental extremity and toward ingroup members as a function of group identification. *European Journal of Social Psychology*, 18, 1-16.
- MARTIN, R. (1988). Ingroup and outgroup minorities: Differential impact upon public and private responses. *European Journal of Social Psychology*, 18, 39-52.
- MARTIN, R., y HEWSTONE, M. (2010). Introduction: Theory and research on minority influence. En R. Martin y M. Hewstone (2010b) (eds.), *Minority influence and innovation. Antecedents, processes and consequences* (pp. 3-18). Nueva York: Psychology.
- MARTÍNEZ, I. M.; ORENGO, V., y PRIETO, F. (1998). Fases de desarrollo de grupos de grupos de tarea de en comunicación mediada por videoconferencia. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 8, 91-107.
- MAZUR, A. (1985). A biosocial model of status in face to face groups. *Social Forces*, 64, 377-402.
- McCAULEY, C. (1989). The nature of social influence in Groupthink: Compliance and Internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 250-260.
- MCDAVID, J. W., y HARARI, H. (1968). *Social Psychology: Individuals, groups and societies*. (Versión en castellano: *Psicología y conducta social*. México: Limusa, 1979).
- MCDOUGALL, W. (1921). *The Group Mind*. Londres: Cambridge University Press.
- MCGARTY, C.; TURNER, J. C.; OAKES, P. J., y HASLAM, A. (1993). The creation of uncertainty in the influence process: The roles of stimulus information and disagreement with similar others. *European Journal of Social Psychology*, 23, 17-38.
- MCGRATH, J. E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- MCGRATH, J. E. (1993). Introduction. The JEMCO workshop description of a longitudinal study. *Small Group Research*, 24, 3, 285-306.
- MCGRATH, J. E., y ALTERMATT (2001). Observation and analysis of group interaction over time: some methodological and strategic choices. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (2001). (eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 525-556). Malden, Mass: Blackwell.

- McGUIRE, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. En G. Lindzey y E. Aronson (eds.), *The handbook of social psychology* (3^{er} edition, pp. 233-246). New York: Random House.
- MELIÁ, J. L.; RODRIGO, M. F.; SESÉ, A., y SOSPEDRA, M. J. (1998). Crítica al enfoque metodológico tradicional para el estudio de la polarización grupal: acercamiento desde el análisis categórico de los datos. *Revista de Psicología Social*, 13, 11-23.
- MERTON, R. K., y KITT, A. S. (1950). Contributions to the theory of reference groups. En R. K. Merton and P. F. Lazarsfeld (eds.) *Continuities in Social Research: Studies in the scope and method of the American Soldier* (pp. 40-105), New York: TheFree Press.
- MESSICK, D. M., y MACKIE, D. (1989). Intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 40, 45-51.
- MILGRAM, S. (1961). Nationality and conformity. *Scientific American*, 205, 45-51.
- MILGRAM, S. (1974). *Obedience to authority: an experimental view*. New York: Harper & Row.
- MILGRAM, S.; BICKMAN, L., y BERKOWITZ, L. (1969). Note on the drawing power of crowds of different size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 79-82.
- MILLER, C. E. (1989). The social psychological effects of group decision rules. En P. B. Paulus (ed.) *Psychology of Group Decision* (2.^a edic., pp. 327-355). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- MIRANDA, S. M. (1996). Avoidance of group think. Meeting management using group support systems. *Small Group Research*, 25, 105-136.
- MOHAMED, A. A., y WIEBE, F. A. (1996). Toward a process theory of groupthink. *Small Group Research*, 27, 416-430.
- MOLERO, F. (2011a). La investigación del liderazgo en Psicología. En F. Molero y J. F. Morales (Coordinadores). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 21-45). Madrid: Alianza.
- MOLERO, F. (2011b). El liderazgo transformacional y carismático. En F. Molero y J. F. Morales (Coordinadores). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 115-144). Madrid: Alianza.

- MOLERO, F.; CUADRADO, I.; GARCÍA-AEL, C.; RECIO, P., y RUEDA, B. (2009). Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad. Madrid: Instituto de la Mujer (publicación electrónica) http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/estud_inves/757.pdf.
- MOLERO, F., y MORALES J. F. (coordinadores) (2011). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza.
- MOLERO, F.; RECIO, P., y CUADRADO, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22, pp. 495-501.
- MOOS, R. H., y HUMPHREY, B. (1973). *Group environment scale. Form R*. Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- MORALES, J. F. (1985a). El Estudio de los grupos en el marco de la Psicología Social. En C. Huici (Dir.), *Estructura y Procesos de Grupo* (Vol. 1, pp. 25-65). Madrid: UNED.
- MORALES, J. F. (1985b). La polarización grupal. En C. Huici (Dir.), *Estructura y Procesos de Grupo* (vol. 2, pp. 9-29). Madrid: UNED.
- MORALES, J. F. (1987a). La comunicación en los grupos. En C. Huici (ed.), *Estructura y procesos de grupo* (vol. 1, pp. 430-462). Madrid: UNED.
- MORALES, J. F. (1987b). El liderazgo en los grupos, en C. Huici (ed.). *Estructura y Procesos de Grupo* (vol.1, pp. 399-427). Madrid: UNED.
- MORALES J. F. (1996). Innovación y tradición en los estudios de grupos. En S. Ayes-tarán (ed.), *El grupo como construcción social* (pp. 23-33). Barcelona: Plural.
- MORALES, J. F. (2000). Individualismo y Psicología Social. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53, pp. 223-239.
- MORALES, J. F. (2001). La emigración como forma de exclusión social. En J. L. Gómez de Prado (coord.) *La Protección de los derechos humanos en los flujos migratorios*. Madrid. Uned. Actas del Coloquio Naciones Unidas/UNED Segovia.
- MORALES, J. F. (2004). Aspectos transculturales del estudio de los grupos. En C. Huici y J. F. Morales (eds.), *Psicología de Grupos I. Estructura y Procesos* (pp. 50-79). Madrid: UNED.

- MORALES, J. F.; NAVAS, M. S., y MOLERO, F. (1996). Estructura de grupo y liderazgo, en S. Ayestarán (ed.), *El grupo como construcción social* (pp. 79-102). Rubí: Plural Ediciones.
- MORELAND, R. L. (1987). The formation of small groups. En C. Hendrick (ed.), *Group processes. Review of Personality and Social Psychology* (Vol. 8, pp. 80-110). Newbury Park, CA: Sage.
- MORELAND, R. L. (2010). Are dyads really groups? *Small Group Research*, 41, 251-267.
- MORELAND, R. L.; HOGG, M. A., y HAINS, S. C. (1994). Back to the future: social psychological research on groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, 527-555.
- MORELAND, R. L., y LEVINE, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol. 15, pp. 137-192). New York: Academic Press
- MORELAND, R. L., y LEVINE, J. M. (1984). Role transitions in small groups. En V. Allen y E. Van de Vliert (eds.), *Role transitions explorations and explanations* (pp. 181-195) N. York: Plenum Press.
- MORELAND, R. L., y LEVINE, J. M. (1992). The composition of small groups. En E. J. Lawler; B. Markowsky, C. Ridgeway y H. A. Walker (Eds) *Advances in group processes* (vol. 9, 237-280). Greenwich, CT: JAI.
- MORELAND, R. L.; LEVINE, J. M., y WINGERT, M. E. (1996). Creating the ideal group: composition effects at work, en E. H. Witte y J. H. Davis (eds.), *Understanding group behavior. Small group processes and interpersonal relations* (Vol. 2, pp.11-35). Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Assoc.
- MORENO, J. L. (1953). *Who shall survive*. Beacon, N. York: Beacon House. (Versión en castellano, Buenos Aires: Paidós. *Fundamentos de Sociometría*, 1962).
- MORGAN, B. M.; JR.; SALAS, E., y GLICKMAN, A. (1994). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120, 277-291.
- MORIANO, J. A.; MOLERO, F., y LÉVY, J. P. (en prensa). Liderazgo auténtico. Concepto y validación en España de un cuestionario para medirlo: el ALQ. *Psicothema*.
- MORRIS, W. N., y MILLER, R. S. (1975). The effect of consensus-breaking and consensus preempting partners on reduction of conformity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 215-223.

- MOSCOVICI, S. (1976). *Social influence and social change*. London: Academic Press.
- MOSCOVICI, S. (1980). Toward a theory of conversion behaviour. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 13, pp. 209-239). New York, Academic Press.
- MOSCOVICI, S. (1981). *Psicología de las minorías activas*. Madrid: Morata.
- MOSCOVICI, S. (1991). La denegación. En S. Moscovici, G. Mugny y J. A. Pérez (eds.), *La influencia social inconsciente* (pp. 303-319). Barcelona: Anthropos.
- MOSCOVICI, S., y LAGE, E. (1976). Studies in social influence III: majority versus minority influence in a group. *European Journal of Social Psychology*, 6, 149-174.
- MOSCOVICI, S.; LAGE, E., y NAFFRECHOUX, M. (1969). Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. *Sociometry*, 32, 365-380.
- MOSCOVICI, S., y LECUYER, R. (1972). Studies in group decision I: Social space, patterns of communication and group consensus. *European Journal of Social Psychology*, 2, 221-244.
- MOSCOVICI, S.; MUGNY, G., y PÉREZ, J. A. (1984-85). Les effets pervers du déni (par la majorité) des opinions d'une minorité. *Bulletin de Psychologie*, 38, 803-812.
- MOSCOVICI, S., y PERSONNAZ, B. (1980). Studies in social influence: Minority influence and conversion behavior in a perceptual task. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 270-282.
- MOSCOVICI, S., y PERSONNAZ, B. (1991). Studies in social influence VI: Is Lenin orange or red? *European Journal of Social Psychology*, 21, 101-118.
- MOSCOVICI, S., y RICATEAU, P. (1972). Conformité, minorité et influence sociale. En S. Moscovici (ed.), *Introduction à l'influence sociale* (pp. 139-191). Paris: Larousse.
- MOSCOVICI, S., y ZAVALLONI, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125-135.
- MOYA, M. (1999a). Percepción de personas. En J. F. Morales y C. Huici (Coord.), *Psicología Social* (pp. 33-47). Madrid: McGraw-Hill.
- MOYA, M. (1999b). Atracción y relaciones interpersonales. En J. F. Morales y C. Huici (Coord.), *Psicología Social* (pp. 101-118). Madrid: McGraw-Hill.

- MUCCHI-FAINA, A.; MAASS, A., y VOLPATO, C. (1991). Social influence: The role of originality. *European Journal of Social Psychology*, 21, 183-197.
- MUDRACK, P. E. (1989). Defining group cohesiveness: A legacy of confusion. *Small Group Behavior*, 20, 37-49.
- MUDRACK, P. E., y FARRELL, G. M. (1995). An examination of functional role behavior and its consequences for individuals in group settings. *Small Group Research*, 26, 542-571.
- MUGNY, G. (1981). *El poder de las minorías*. Barcelona: Rol.
- MUGNY, G. (1984-1985). Complaisance et conversion dans le «paradigme de Asch». *Bulletin de psychologie*, 38, 49-61.
- MUGNY, G.; KAISER, C., y PAPANASTAMOU, S. (1983). Influence minoritaire, identification et relations entre groupes: étude expérimentale autour d'une votation. *Cahiers de Psychologie Sociale*, 19, 1-30.
- MUGNY, G., y PÉREZ, J. A. (1989). L'influence sociale comme processus de changement. *Hermès*, 5-6, 227-236.
- MULLEN, B. (1991). Group composition, salience, and cognitive representations: the phenomenology of being in a group. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 397-323.
- MULLEN, B.; ANTHONY, T.; SALAS, E., y DRISKELL, J. E. (1994). Group cohesiveness and quality of decision making: an integration of tests of the group think hypothesis. *Small Group Research*, 25, 189-204.
- MULLEN, B., y COPPER, C. (1994). The relation between Group Cohesiveness and Performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- MUMMENDEY, A. (1995). Positive distinctiveness and social discrimination: an old couple living in divorce. *European Journal of Social Psychology*, 25, 657-670.
- MUMMENDEY, A., y OTTEN, S. (1998). Positive-Negative Assymetry in social discrimination. En W. Stroebe y M. Hewstone (eds.) *European Review of Social Psychology*, 9, 107-143. Chichester, UK: Wiley.
- MUMMENDEY, A., y OTTEN, S. (2001). Aversive discrimination En R. Brown y S. Gaertner (eds.) *Blackwell Handbook of Social Psychology. Intergroup Processes* (pp. 112-132). Oxford: Blackwell Publishing.

- MYERS, D. G. (1973). Summary and bibliography of bibliography of experiments on group induced response shifts. *Catalogue of Selected Documents in Psychology*, 3, 123-132.
- MYERS, D. G. (1978). Polarizing effects of social comparison. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 554-563.
- MYERS, D. G. (1982). Polarizing effects of social interaction. En H. Brandstatter, J. H. Davis y G. Stocher-Kreichgauer (eds.), *Contemporary problems in group decision making* (pp. 125-161). New York: Academic Press.
- MYERS, D. G., y LAMM, H. (1976). The group polarization phenomenon. *Psychological Bulletin*, 83, 405-427.
- NAVAS, M. S.; MOLERO, F., y CUADRADO, I. (2000). Evaluación de las formas manifiestas y sutiles de prejuicio: ambivalencia de emociones, rasgos y atribuciones. En D. Caballero, M. T. Méndez y J. Pastor (coords.) *La mirada psicosociológica. Grupos, lenguajes y culturas* (pp. 626-633). Madrid: Biblioteca Nueva.
- NEMETH, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93, 23-32.
- NEMETH, C. J. (1991). Más allá de la conversión: formas de pensamiento y toma de decisión. En S. Moscovici, G. Mugny, y J. A. Pérez (eds.), *La influencia social inconsciente: estudios de psicología social experimental* (pp. 287-302). Barcelona: Anthropos.
- NEMETH, C. J.; MAYSELESS, O.; SHERMAN, J., y BROWN, Y. (1990). Exposure to dissent and recall of information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 788-799.
- NEMETH, C. J.; MOSIER, K., y CHILES, C. (1992). When convergent thought improves performance: Majority versus minority influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 139-144.
- NEMETH, C. J., y WATCHLER, J. (1983). Creative problem solving as a result of majority vs. minority influence. *European Journal of Social Psychology*, 13, 45-55.
- NEMETH, C. J.; SWEDLUND, M., y KANKI, B. (1974). Patterning of the minority's responses and their influence on the majority. *European Journal of Social Psychology*, 4, 53-64.
- NEWCOMB, T. M. (1943). *Personality and social change*. Nueva York: Dryden.

- NEWCOMB, T. M. (1950). *Social Psychology*. N. York: The Dryden Press (Versión en castellano. Buenos Aires Eudeba, 1970).
- NIJSTAD, B. A. (2009). *Group Performance*. Psychology Press. Nueva York.
- NIJSTAD, B. A., y PAULUS, P. B. (2003). Group creativity: common themes and future directions. En P. B. Paulus y B. A. Nijstad (eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 326-339). Nueva York: Oxford University Press.
- NORTHOUSE, P. G. (1997). *Leadership, Theory and Practice*. Londres: Sage.
- NOUVILAS, E., y HUICI, C. (1990). Atribución y cumplimiento terapéutico. En S. Barriga, J. M. León, M. F. Martínez, I. F. Jimenez (eds.) *Psicología de la salud. Aportaciones desde la psicología social* (pp. 269-295). Sevilla: Sedal.
- OAKES, P. (2001). The root of evil in intergroup relations? Unearthing the categorization process. En R. Brown y S. Gaertner (eds.) *Blackwell Handbook of Social Psychology. Intergroup Processes*. (pp. 3-21). Oxford: Blackwell Publishing.
- OFFERMANN, L. R.; KENNEDY, J. K., y WIRTZ, P. W. (1994). Implicit leadership theories: content, structure and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5, 43-58.
- OLIVER, L. W.; HARMAN, J.; HOOVER, E.; HAYES, S. M., y PANDHI, N. A. (1999). A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11, 57-83.
- OPP, K. D. (1982). The evolutionary emergence of norms. *British Journal of Social Psychology*, 21, 139-149.
- ORCUTT, J. D. (1973). Societal reaction and the response to deviation in small groups. *Social Forces*, 52, 259-267.
- ORLITZKY, M., y HIROKAWA, R. Y. (2001). To err is human, to correct for it divine. A meta-analysis of research testing the functional theory of group decision making effectiveness. *Small Group Research*, 32, 313-341.
- OTTEN, S.; MUMMENDEY, A., y BLANZ, M. (1996). Intergroup discrimination in positive and negative outcome allocations: the impact of stimulus valence, relative group status and relative group size. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 568-81.
- PÁEZ, D., y CAMPOS, M. (2004). Los procesos colectivos e individuales: Niveles de análisis. En C. Huici y J. F. Morales (dirs.). *Psicología de Grupos II: Métodos, técnicas y aplicaciones* (pp. 121-158). Madrid: UNED.

- PÁEZ, D.; MARQUÉS, J. E.; E INSÚA, P. (1996). El estudio científico de los grupos: representaciones prototípicas y de la variabilidad de los grupos, el estudio de datos grupales dependientes e investigaciones de procesos colectivos y grupales. En S. Ayestarán (ed.). *El grupo como construcción social* (pp. 250-300). Barcelona: Plural.
- PAPASTAMOU, S. (1991). Psicologización y resistencia a la conversión. En S. Moscovici, G. Mugny, y J. A. Pérez (eds.), *La influencia social inconsciente: estudios de psicología social experimental* (pp. 239-262). Barcelona: Anthropos.
- PARK, W. (1990). A review of research on group think. *Journal of Behavioral Decision Making*, 3, 229-245.
- PARSONS, T., y BALES, R. F. (1953). The dimensions of action space. En T. Parsons, R. F. Bales y E. A. Shils (Eds.), *Working papers in the theory of action* (pp. 63-110) Glencoe. Ill: Free Press.
- PEPITONE, A. (1976). Toward a normative and comparative biocultural social psychology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 641-653.
- PÉREZ, J. A. (1989). Percepción y categorización del contexto social. En A. Rodríguez y J. Seoane (coords.), *Creencias, Actitudes y Conductas* (pp. 89-140). Madrid: Alhambra.
- PÉREZ, J. A., y DASÍ, F. (1996). Nuevas formas de racismo. En J. F. Morales y M. Olza (Coords.), *Psicología social y trabajo social* (pp. 201-223). Madrid: McGraw-Hill.
- PÉREZ, J. A.; FALOMIR, J. M., y MUGNY, G. (1995). Internalisation of conflict and attitude change. *European Journal of Social Psychology*, 25, 117-124.
- PÉREZ, J. A.; MOSCOVICI, S., y MUGNY, G. (1991). Effets de résistance à une source experte ou minoritaire, et changement d'attitude. *Revue Suisse de Psychologie*, 50, 260-267.
- PÉREZ, J. A., y MUGNY, G. (1986). Induction expérimentale d'une influence minoritaire indirecte. *Cahiers de Psychologie Sociale*, 32, 15-24.
- PÉREZ, J. A., y MUGNY, G. (1988). *Psicología de la influencia social*. Valencia: Promo-libro.
- PÉREZ, J. A., y MUGNY, G. (eds.) (1993). *Influences sociales: La théorie de l'élaboration du conflict*. Paris: Delachaux et Niestlé.

- PÉREZ, J. A., y MUGNY, G. (1996a). Categorización e influencia social. En J. F. Morales, D. Páez, J. C. Deschamps y S. Worchel (eds.), *Identidad social: aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos* (pp. 461-490). Valencia: Promolibro.
- PÉREZ, J. A., y MUGNY, G. (1996b). The conflict elaboration theory. En E. Witte y J. H. Davis, *Understanding group behavior: Consensual action by small groups* (Vol. 2, pp. 191-210). Mahaw, NJ: Earlbaum.
- PÉREZ, J. A.; MUGNY, G., y MOSCOVICI, S. (1986). Les effets paradoxaux du déni dans l'influence sociale. *Cahiers de Psychologie Sociale*, 32, 1-14.
- PERSONNAZ, B. (1981). Study on social influence using the spectrometer method: Dynamics of the phenomena of conversion and covertness in perceptual responses. *European Journal of Social Psychology*, 11, 431-438.
- PETTIGREW, T. F. (1958). Personality and sociocultural factors in intergroup attitudes: A cross-cultural comparison. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 29-42.
- PETTIGREW, T. F. (1979). The ultimate attribution error: extending Allport's cognitive analysis of prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 28-36.
- PETTIGREW, T. F., y MEERTENS, R. W. (1995). Subtle and blatant prejudice in Western Europe. *European Journal of Social Psychology*, 25, 57-77.
- PETTIGREW, T. F., y TROPP, L. R. (2000). Does intergroup contact reduce prejudice? Recent meta-analytic findings. En S. Oskamp (ed.), *Reducing prejudice and discrimination* (pp. 93-114). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- PETTY, R. E., y CACIOPPO, J. T. (1986). *Communication and persuasion*. New York: Springer Verlag.
- PHILLIPS, D. P. (1989). Recent advances in suicidology: The study of imitative suicide. En R. F. W. Diekstra, R. Maris, S. Platt, A Schmidtke y G. Sonneck (eds.), *Suicide and its prevention: The role of attitude and imitation* (pp. 299-312). Leiden: E J. Brill.
- PICAZO, C.; ZORNOZA, A., y PEIRÓ, J. M. (2009). Los procesos de participación social y orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal. *Psicothema*, 21, 274-279.
- PINTO, I. R.; MARQUÉS, J. M. LEVINE, J. M., y ABRAMS, D. (2010). Membership Status and Subjective Group Dynamics: Who Triggers the Black Sheep Effect? *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 107-119.

- PLANT, E. A., y DEVINE, P. G. (1998). Internal and external motivation to respond without prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 811-832.
- POLLEY, R. B.; HARE, A. P., y STONE P. J. (eds.) (1988). *The SYMLOG practitioner*. Nueva York: Praeger.
- PRATTO, F.; SIDANIUS, J.; STALLWORTH, L. M., y MALLE, B. F. (1994). Social dominance orientation: a personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 741-760.
- PRISLIN, R. (2010) Dynamics of change: Minority influence makes the world go around. En R. Martin y M. Hewstone (eds.) *Minority influence and innovation. Antecedents, processes and consequences* (pp. 285-312). Nueva York: Psychology Press.
- PRUITT, D. G. (1971). Choice shifts in group discussion: an introductory review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 495-510.
- QUILLIAM, L. (1995). Prejudice as a response to perceived group threat: population, composition and anti-immigrant and racial prejudice in Europe. *American Sociological Review*, 60, 586-611.
- QUIMZADE, A.; MUGNY, G.; FALOMIR-PICHASTOR, J. M., y BUTERA, F. (2010). The complexity of majority minority influence processes. En R. Martin y M. Hewstone (eds.) (2010a). *Minority influence and innovation. Antecedents, processes and consequences* (pp. 21-52). Nueva York: Psychology.
- QUINTANILLA, L. (2010). La investigación cualitativa: Características. En S. Fontes, C. García-Gallego, L. Quintanilla, R. Rodríguez, P. Rubio, E. Sarriá (eds.), *Fundamentos de investigación en Psicología* (pp. 353-411). Madrid: UNED.
- RABBIE, J., y HORWITZ, M. (1969). Arousal of ingroup-outgroup bias by a chance win or loose. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 269-277.
- RABBIE, J. M., y HORWITZ, M. (1988). Categories versus groups as explanatory concepts in intergroup relations. *European Journal of Social Psychology*, 18, 117-123.
- RABBIE, J. M., y LODEWIJK, F. M. (1996). A behavioral interaction model: Toward and integrative theoretical framework for studying intragroup and intergroup dynamics. En E. Witte y J. H. Davis, *Understanding group behavior, Vol. 2: Small group processes and Interpersonal relations* (pp. 255-294). Mahawh, NJ: Lawrence Erlbaum.

- RABBIE, J. M.; SCHOT, J. C., y VISSER, L. (1989). Social identity theory: A conceptual and empirical critique from the perspective of a behavioural interaction model. *European Journal of Social Psychology*, 19, 171-202.
- REICHER, S. D., y HASLAM, S. A. (2006). Rethinking the psychology of tyranny: The BBC Prison Study. *British Journal of Social Psychology*, 45, 1-40.
- REICHER, S.; HOPKINS, N., y CONDOR, S. (1997). Stereotype construction as a strategy of influence. En S. Spears, P. J. Oakes, N. Ellemers y S. A. Haslam (eds.), *The social psychology of stereotyping and group life*. (pp. 94-118). Oxford: Blackwell.
- REYNOLDS, K. J.; TURNER, J. C.; HASLAM, S. A., y RYAN, M. H. (2001). The role of personality and group factors in explaining prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 427-435.
- RICHARD, F. D.; BOND, C. F., y STOKES-ZOOTA, J. J. (2003). One Hundred Years of Social Psychology Quantitatively Described, *Review of General Psychology*, 7, 311-363.
- RIDGEWAY, C. L. (1984). Dominance, performance and status in groups: a theoretical analysis. En E. J. Lawler (ed.), *Advances in Group Processes*, I (pp. 59-93), Greenwich: JAI Press.
- RIDGEWAY, C. L. (2001). Social status and group structure. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group processes* (pp. 352-375). Malden, Mass: Blackwell.
- RIDGEWAY, C. L.; BERGER, J., y SMITH, L. (1985). Non verbal cues and status: an expectation states approach. *American Journal of Sociology*, 90, 955-978.
- RINGELMANN, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. *Annales de L'Institut National Agronomique*, 12, 1-40.
- ROARK, A. E., y SHARAH, H. S. (1989). Factors related to group cohesiveness. *Small Group Behavior*, 20, 62-69.
- RODRÍGUEZ, A.; BETANCOR, V.; DELGADO, N.; RODRÍGUEZ, R., y PACIOS, A. (2008). Los turistas nos visitan, los inmigrantes nos invaden. Un estudio de la percepción de amenaza desde el concepto de grupalidad percibida. *Revista de Psicología Social*, 23, 41-52.
- RODRÍGUEZ, A., y QUILES, M. N. (2001). *La imagen que los canarios tienen de sí mismos y de las relaciones interinsulares*. Tenerife. Centro de Cultura Popular Canaria.

- RODRÍGUEZ, A., y MORERA, D. (2001). *El sociograma: estudio de las relaciones informales en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- ROETHLISBERGER, F. J., y DICKSON, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- RONEY, C., y SORRENTINO, R. M. (1987). Uncertainty orientation and person perception: individual differences in categorization. *Social Cognition*, 5, 369-382.
- ROSENER, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- ROSS, L.; LEPPER, M., y WARD, A. (2010), History of Social Psychology: Insights, challenges and contributions to theory and application. En S. Fiske, D. T. Gilbert y G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology* (5.ª ed.; vol. 1, pp. 3-46), Nueva York: Wiley.
- RUEDA, J. F., y NAVAS, M. S. (1996). Hacia una evaluación de las nuevas formas del prejuicio racial: las actitudes sutiles del racismo. *Revista de Psicología Social*, 11, 131-149.
- RUGS, D., y KAPLAN, M. F. (1993). Effectiveness of informational and normative influences in group decision making depends on interactive goal. *British Journal of Social Psychology*, 32, 147-158.
- SACCHI, S.; CASTANO, E., y BRAUER, M. (2009). Perceiving one's nation: Entitativity, agency and security in the international arena. *International Journal of Psychology*, 44, 321-333.
- SADLER, M. S., y JUDD, C. M. (2001). Overcoming dependent data: A guide for the analysis of group data. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 497-524). Malden, Mass: Blackwell.
- SANDERS, G. S., y BARON, R. S. (1975). The motivation effects of distraction on task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 956-963.
- SANDERS, G. S.; BARON, R. S., y MOORE, D. L. (1978). Distraction and social comparison as mediators of social facilitation effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 291-303.
- SANNA, L. J., y PARKS, C. D. (1997). Group research trends in social and organizational psychology: whatever happened to intragroup research? *Psychological Science*, 8, 261-267.

- SANNA, L. J., y SHOTLAND, R. L. (1990). Valence of anticipated evaluation and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 82-92.
- SARRIÁ, E. (2010). La observación. En S. Fontes, C. García-Gallego, L. Quintanilla, R. Rodríguez, P. Rubio de Lemus, y E. Sarriá (2010), *Fundamentos de Investigación en Psicología* (pp. 310-352). Madrid: UNED.
- SCHACHTER, S. (1951). Deviation, rejection and communication. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 46, 190-207.
- SCHACHTER, S.; ELLERSON, N.; MCBRIDE, D., y GREGORY, D. (1951). An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations*, 4, 229-238.
- SCHÄFERS, B. (1984). Los grupos primarios. En B. Schäfers (ed.), *Introducción a la sociología de los grupos* (pp. 75-89). Barcelona: Herder.
- SCHALLER, M., y LATANÉ, B. (1996). Dynamic social impact and the evolution of social representations: a natural history of stereotypes. *Journal of Communication*, 46, 64-71.
- SCHAWRTZ, M. C., y SCHAWRTZ, C. G. (1955). Problems in participant observation. *American Journal of Sociology*, 60, 343-354.
- SCHOPLER, J., e INSKO, C. A. (1992). The discontinuity effect of interpersonal and intergroup situations: generality and mediation. En W. Stroebe y M. Hewstone (eds.), *European Review of Social Psychology*, 3, 121-151.
- SCHRIESHEIM, C. A.; COGLISER, C. C., y NEIDER, L. L. (1998). The Ohio State Model, en F. Dansereau y F. J. Yammarino (eds.). *Leadership: The multiple-level approaches* (pp. 3-50). Stamford: Jai Press Inc.
- SCOTT, W. A., y SCOTT, R. (1981). Intercorrelations among structural properties of primary groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 279-92.
- SEIBOLD, D. R.; MEYERS, R. A., y SUNWOLF (1996). Communication and influence in group decision making. En R. Y. Hirokawa y M. S. Poole (eds.), *Communication and group decision making* (2.ª ed.; pp. 242-268). Thousand Oaks: Sage.
- SEMIN, G. R.; RUBINI, M., y FIEDLER, K. (1995). The answer is in the question: The effect of verb causality upon locus of explanation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 834-841.
- SIDANIUS, J. (1993). The psychology of group conflict and the dynamics of oppression: a social dominance perspective. En W. McGuire y S. Iyengar (eds.),

- Current approaches to political psychology* (pp. 183-219). Durham, NC: Duke University Press.
- SIDANIUS, J., y PRATTO, F. (1999). The dynamics of social dominance and the inevitability of oppression. En P. Sniderman & P. E. Tetlock (eds.) *Prejudice, politics and race in America today* (pp. 173-211). Standford, CA. Standford University Press.
- SHAMIR, B. (1991). The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. *Leadership Quarterly*, 2, 81-104.
- SHAW, M. E. (1932). Comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems. *American Journal of Psychology*, 44, 491-504.
- SHAW, M. E. (1976). *Group Dynamics: the psychology of small group behavior*. New York: McGraw Hill. (Versión en castellano, Barcelona: Herder, 1994 5.ª ed.).
- SHERIF, M. (1936). *The Psychology of Social norms*. Nueva York: Harper.
- SHERIF, M. (1967). *Group Conflict and cooperation. Their social psychology*. London: Routledge and Kegan Paul.
- SHERIF, M., y SHERIF, C. W. (1953). *Group in harmony and tension*. Nueva York: Harper & Brothers.
- SHERIF, M., y SHERIF, C. (1969). *Social Psychology*. N. York: Harper.
- SHERIF, M., y SHERIF, C. (1979). Research on intergroup relations. En W. G. Austin y S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 7-18). Monterrey CA: Brooks/Cole.
- SHIBUTANI, T. (1955). Reference groups as perspectives. *American Journal of Sociology*, 60, 562-569.
- SMITH, E. (1993). Social identity and social emotions: toward new conceptualizations of prejudice. En D. M. Mackie y D. L. Hamilton (eds.) *Affect, cognition and stereotyping* (pp. 297-315). San Diego. Academic Press.
- SMITH, C. A., y ELLSWORTH, P. C. (1989). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 813-838.
- SMITH, C. M.; DYKEMA-ENGBLADE, A.; WALKER, A.; NIVEN, T., y MCGOUGH, T. (2000). Asymmetrical social influence in freely interacting groups discussing death penalty. *Groups Processes and Intergroup Relations*, 3, 387-401.

- SMITH, E. R., y MACKIE, D. M. (eds.) (2002). *From prejudice to intergroup emotions. Differentiated reactions to social groups*. Filadelfia: Psychology Press.
- SMITH, C. M., y TINDALE, R. S. (2010). Direct and Indirect minority influence in groups. En R. Martin y M. Hewstone (eds.) *Minority influence and innovation. Antecedents, processes and consequences* (pp. 263-284). Nueva York: Psychology Press.
- SOLANO, C. H. (1989). The interactive perspective: getting the social back into social psychology. En M. R. Leary (ed.), *The state of social psychology. Issues, themes and controversies* (pp. 35-44). Newbury Park: Sage.
- SORRENTINO, R. M.; KING, G., y LEO, G. (1980). The influence of the minority on the perception: A note on a possible alternative explanation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 293-301.
- STANG, D. J. (1972). Group size, prior experience and conformity. *Journal of Social Psychology*, 98, 175-181.
- STANGOR, C.; SECHRIST, G., y TROST, J. T. (2001). Changing racial beliefs by providing consensus information. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 486-496.
- STASSER, G. (1988). Computer simulation as a research tool: the discuss model of decision making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24, 393-422.
- STASSER, G. (1992). pooling of unshared information during group discussion. En S. Worchel, W. Wood y J. A. Simpson (eds.), *Group process and productivity* (pp. 48-67). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- STASSER, G. (1999). The uncertain role of unshared information in collective choice. En L. L. Thompson, J. M. Levine y D. M. Messick (eds.), *Shared cognition in organizations: the management of knowledge* (pp. 49-69). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- STASSER, G., y DIETZ-UHLER, B. (2001). Collective Choice, Judgement and Problem Solving. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group processes* (pp. 31-55). Malden, Mass: Blackwell.
- STASSER, G., y STEWART, D. D. (1992). Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving problems versus making judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 426-434.

- STASSER, G., y TITUS, W. (1985). Pooling unshared information in group decision making: biased information sampling during group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1467-1478.
- STASSER, G., y TITUS, W. (1987). Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 81-93.
- STEINER, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- STEINER, I. D. (1974). Whatever happened to the group in social psychology? *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 1467-1478.
- STEINER, I. D. (1976). Task-performing groups. En J. W. Thibaut y J. T. Spence (eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 393-422). Morristown, NJ: General Learning Press.
- STEINER, I. D. (1983). Whatever happened to the touted revival of the group. En H. H. Blumberg, A. P. Hare, U. Kent, y M. F. Davis (eds.), *Small groups and Social Interaction* (pp. 539-548). Chichester, U. K.: John Wiley & Sons.
- STEINER, I. D. (1986). Paradigms and groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 251-289.
- STEPHAN, W. G., y STEPHAN, C. (1985). Intergroup anxiety. *Journal of Social Issues*, 41, 157-175.
- STEPHAN, W. G., y STEPHAN, C. (1989). Antecedents of Intergroup anxiety in Oriental-Americans and Hispanics. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 203-219.
- STEPHAN, W. G., y STEPHAN, C. W. (2000). An integrated threat theory of prejudice. En S. Oscamp (ed.), *Reducing prejudice and discrimination* (pp. 23-45). Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum.
- STEWART, D. D., y STASSER, G. (1998). The sampling of critical unshared information in decision-making groups: The role of an informed minority. *European Journal of Social Psychology*, 28, 95-113.
- STIFF, C., y VAN VUGT, M. V. (2008). The power of reputations: The role of third party information in the admission of new group members. *Group Dynamics*, 12, 155-166.

- STOGDILL, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- STOGDILL, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- STOGDILL, R. M., y COONS, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- STOKES, J. P. (1983). Components of Group Cohesion, Intermember Attraction, Instrumental Values and Risk Taking. *Small Group Behavior*, 14, 163-173.
- STONER, J. A. F. (1961). A comparison of individual and group decisions involving risks. Tesis de maestría no publicada. MIT, Cambridge Mass.
- STREET, M. D., y ANTHONY, W. P. (1997). A conceptual framework establishing the relationship between groupthink and escalating commitment behavior. *Small Group Research*, 28, 267-293.
- SUMNER, W. G. (1906). *Folkways*. Boston: Ginn.
- SWANN, W. B. (JR.); GÓMEZ, A.; SEYLE, D. C.; MORALES, J. F., y HUICI, C. (2009). Identity fusion: The interplay of personal and social identities and extreme group behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 995-1011.
- TAJFEL, H. (1972). La categorización social. En S. Moscovici (ed.) *Introduction à la psychologie sociale* (pp. 272-302). Paris: Larousse.
- TAJFEL, H. (1978). *Differentiation between social groups*. London: Academic.
- TAJFEL, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge University Press (Versión en castellano, *Grupos Humanos y Categorías Sociales*, Barcelona: Herder, 1984).
- TAJFEL, H.; FLAMENT, C.; BILLIG, M., y BUNDY, R. P. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-177.
- TAJFEL, H., y TURNER, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G. Austin y S. Worchel (eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey: Brooks/Cole.
- TAJFEL, H., y TURNER, J. C. (1986). The social psychology of intergroup behaviour. En W. G. Austin y S. Worchel (eds.), *The social psychology of intergroup relations* (2.ª ed., pp. 7-24). Monterey CA: Brooks/Cole. (Versión en castellano en J.

- F. Morales y C. Huici (eds.), *Lecturas de Psicología Social*. (pp. 225-257) Madrid: UNED).
- TAJFEL, H.; SHEIK, A. A., y GARDNER, R. C. (1964). Content of stereotypes and the interference of similarity between members of stereotyped groups. *Acta Psychologica*, 22, 191-201.
- TAJFEL, H., y WILKES, A. L. (1963). Classification and quantitative judgement. *British Journal of Psychology*, 54, 101-114.
- TANFORD, S., y PENROD, S. (1984). Social Influence model: a formal integration of research on majority and minority influence processes. *Psychological Bulletin*, 95, 189-225.
- TARDE, G. (1890). *Les lois de l'imitation, étude sociologique*. Paris: Alcan.
- TERRY, D. J., y HOGG, M. A. (1996). Group norms and the attitude behavior relationship: A role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 776-793.
- TESSER, A.; CAMPBELL, J., y MICKLER, S. (1983). The role of social pressure, attention to the stimulus, and self-doubt in conformity. *European Journal of Social Psychology*, 13, 217-234.
- TETLOCK, P. E. (1992). The impact of accountability on judgement and choice: toward a social contingency model. En M. P. Zanna (ed.), *Advances in experimental Social Psychology* (vol. 3, pp. 331-376). San Diego: Academic.
- TETLOCK, P. E.; PETERSON, R. S.; MCGUIRE, C.; CHANG, S., y FELD, P. (1992). Assessing political group dynamics: a test of the groupthink model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 403-425.
- THIBAUT, J. W., y STRICKLAND, L. H. (1956). Psychological set and social conformity. *Journal of Personality*, 25, 115-129.
- THIEC, J. (1981). Le Bon prophete de l'irrationalisme de masse. *Revue Francaise de Sociologie XXII*, 3, 409-429.
- TINDALE, R. S., y DAVIS, J. H. (1983). Group decision making and jury verdicts. En H. H. Blumbeg, A. P. Hare, V. Kent, y M. F. Davies (eds.), *Small groups social interaction* (pp. 9-38). Chichester: John Wiley and Sons.

- TINDALE, R. S.; MEISENHEDER, H. M.; DYKEMA-ENGBLADE, y HOGG, M. (2001). Shared cognition in small groups. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (2001) (eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group processes* (pp. 1-30). Malden, Mass: Blackwell.
- TOPA, G., y HUICI, C. (2003). *El prejuicio hacia los inmigrantes: sus relaciones con los estereotipos y las atribuciones causales en situaciones de conflicto*. Manuscrito no publicado. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- TRIANDIS, H. C. (1989). Self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96, 269-289.
- TUCKMAN, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- TURNER, J. C. (1975). Social comparison and social identity: some prospects from social intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 5, 35-47.
- TURNER, J. C. (1981). Toward a cognitive redefinition of the social group. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 1, 93-138.
- TURNER, J. C. (1984). Social identification and psychological group formation. En H. Tajfel (ed.), *The social dimension* (vol. 2, pp. 518-559). Cambridge y Paris: Cambridge University Press, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- TURNER, J. C. (1990). *Redescubrir el grupo social, una teoría de la categorización del yo*. Madrid: Morata.
- TURNER, J. C. (1991). *Social Influence*. Milton Keynes, U.K.: Open University Press.
- TURNER, J. C. (1996). Henri Tajfel: An Introduction. En W. P. Robinson (1996) *Social Groups & Identities* (pp. 1-23). Oxford: Butterworth Heinemann.
- TURNER, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. En N. Ellemers, R. Spears y B. Doosje (eds.), *Social identity* (pp. 6-34). Oxford, UK: Blackwell.
- TURNER, J. C., y BOURHIS, R. Y. (1996). Social identity, interdependence and the social group: A reply to Rabbie et al. En W. P. Robinson (ed.), *Social Groups & Identities: Developing the legacy of Henry Tajfel* (pp. 25-63). Oxford: Butterworth-Heinemann.

- TURNER, J. C., y GILES, H. (1981). Introduction: The social psychology of intergroup behaviour. En J. C. Turner y H. Giles (eds.) *Intergroup Behavior* (pp. 1-32). Oxford: Basil Blackwell.
- TURNER, J. C., y HASLAM, S. A. (2001). Social Identity, Organizations, and Leadership. En M. E. Turner (ed.). *Groups at Work: Theory and Research* (pp. 25-65). Londres: Lawrence Erlbaum Associates.
- TURNER, J. C.; HOGG, M. A.; OAKES, P. J.; REICHER, S. D., y WETHERELL, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: Self-categorization theory*. Oxford: Blackwell. (Versión en castellano, *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Morata, 1990).
- TURNER, J. C., y REYNOLDS, K. J. (2001). The social identity perspective in intergroup relations: Theories, themes and controversies. En R. Brown y S. Gaertner (eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology. Intergroup Processes* (pp. 133-152). Oxford: Blackwell Publishing Co.
- TURNER, J. C.; WETHERELL, M. S., y HOGG, M. A. (1989). Referent informational influence and group polarization. *British Journal of Social Psychology*, 28, 135-147.
- TURNER, M. E.; PRATNAKIS, A. R.; PROBASCO, P., y LEVE, C. (1992). Threat, cohesion and group effectiveness: testing a social identity maintenance perspective of groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 781-796.
- TURNER, R. N.; HEWSTONE, M., y VOCI, A. (2007). Reducing explicit and implicit outgroup prejudice via direct and extended contact: The mediating role of self-disclosure and intergroup anxiety. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 369-388.
- VALENCIA, J.; GIL DE MONTES, L.; ARRUTI, I., y CARBONELL, A. (1998). El sesgo lingüístico intergrupar: El efecto de la valencia de las categorías lingüísticas. *Revista de Psicología Social*, 13, 117-127.
- VALLÉS, M. S.; CEA, M. A., e IZQUIERDO, A. (1999). *Las encuestas sobre inmigración en España y en Europa. Tópicos, medios de comunicación y política migratoria*. Madrid. IMSERSO.
- VANMAN, E. J., y MILLER, N. (1993). Applications of emotion theory and research to stereotyping and intergroup relations. En D. M. Mackie y D. L. Hamilton (Eds.), *Affect, Cognition and stereotyping* (pp. 213-238). San Diego: Academic Press.

- VINOKUR, A., y BURNSTEIN, E. (1974). Effects of partially shared persuasive arguments on group induced changes: a group-problem-solving approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 305-315.
- VINOKUR, A., y BURNSTEIN, E. (1978). Depolarization of attitudes in groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 872-885.
- VROOM, V. H., y YETTON, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- WALLACH, M. A.; KOGAN, N., y BEM, D. J. (1962). Group influence on individual risk taking in groups. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 65, 75-86.
- WALLACH, M. A., y KOGAN, N. (1965). The roles of information, discussion and consensus in group risk-taking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 1-19.
- WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNING, T. S., y PETERSON, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- WATSON, W. E.; KUMAR, K., y MICHAELSEN, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- WEBER, M. (1964). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 2.^a ed. (1.^a edición alemana, 1922).
- WEBER, B., y HERTEL, G. (2007). Motivation gains of inferior members: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 973-993.
- WEBSTER, M. Jr., y y KERVIN, J. B. (1971). Artificiality in experimental sociology. *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 8, 263-267.
- WEGNER, D. M. (1994). Ironic processes of mental control. *Psychological Review*, 101, 34-52.
- WEGNER, D. M.; ERBER, R., y RAYMOND, P. (1991). Transactive memory in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 923-929.
- WEICK, K. E. (1985). Systematic Observational Methods. En G. Lindzey y E. Aronson (eds.), *The handbook of social psychology* (3rd Edition, pp. 567-634). New York: Random House.

- WEINBERG, R. S., y GOULD, D. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico*. Barcelona: Ariel.
- WHEELAN, S. A. (1994). *Group processes. A developmental perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- WHEELAN, S. A.; BUZAGLO, G., y TSUMURA, E. (1998). Developing assessment tools for cross-cultural group research. *Small Group Research* 29, 359-370.
- WHEELAN, S. A., y HOCHBERGER, J. M. (1996). Validation studies of the group development questionnaire. *Small Group Research*, 27, 143-170.
- WHETHERELL, M. S. (1987). Social identity and group polarization. En J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher y M. S. Whetherell, *Rediscovering the social group: a self-categorization theory* (pp. 142-170). Oxford, UK: Blackwell.
- WHYTE, W. F. (1943). *Street corner society*. Chicago, University of Chicago Press (Versión en castellano, *La sociedad de las esquinas*, México: Diana, 1971).
- WHYTE, G. (1989) Groupthink reconsidered. *Academy of Management Review*, 14, 40-56.
- WICKLUND, R. A. (1989). The appropriation of ideas. En P. B. Paulus (ed.), *Psychology of group influence* (2nd ed.; pp. 393-423). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- WICKLUND, R. A., y DUVAL, S. (1971). Opinion Change ad Performance Facilitation as a Result of Objective Self-Awareness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 319-342.
- WIDMEYER, W. N.; BRAWLEY, L. R., y CARRON, A. V. (1992). Group Dynamics in Sport, en T. S. Horn (ed.), *Advances in Sport Psychology*. (pp. 163-180). Champaign: Human Kinetics Publishers.
- WILDER, D. A. (1977). Perceptions of groups, size of opposition, and social influence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 253-268.
- WILDER, D. A., y SIMON, A. F. (1996). Incidental and integral affect as triggers of stereotyping. En R. M. Sorrentino y E. T. Higgins (eds.), *Handkbook of motivation and cognition: The interpersonal context* (pp. 397-419). N. York. Guilford Press.

- WILDER, D. A., y SIMON, A. F. (1998). Categorical and dynamic groups: Implications for social perception and intergroup behavior. En C. Sedikides, J. Schopler, y C. A. Insko (eds.), *Intergroup cognition and intergroup behavior* (pp. 27-44). Mahawh, NJ: Lawrence Erlbaum.
- WILDER, D. A., y SIMON, A. F. (2001). Affect as a cause of intergroup bias. En R. Brown y S. Gaertner (eds.) *Blackwell Handbook of Social Psychology. Intergroup Processes* (pp. 153-172). Oxford: Blackwell Publishing.
- WILKE, H. A. M. (1996). Status congruence in small groups. En E. Witte y J. H. Davis (eds.), *Understanding group behavior. Small group processes and interpersonal relations*. (vol. 2, pp. 67-91). Mahaw, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- WILLIAMS, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. Nueva York: Guilford Press.
- WILLIAMS, K. D.; CHEUNG, C., y CHOI, W. (2000) Cyberostracism: Effects of being ignored over the Internet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 748-762.
- WILLIAMS, K. D.; HARKINGS, S., y LATANÉ, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 303-311.
- WILLIAMS, K. D., y KARAU, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.
- WILLIAMS, K. D.; KARAU, S. J., y BOURGEOIS, M. (1993). Working on collective tasks: Social loafing and social compensation. En M. A. Hogg, y D. Abrams (eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 130-148). Londres: Harvester Wheatsheaf.
- WILLIAMS, K. D.; SHORE, W. J., y GRAHE, J. E. (1998). The silent treatment: Perceptions of its behaviors and associated feelings. *Group Processes and Intergroup Behaviors*, 1, 117-141.
- WILLIAMS, K. D., y ZADRO, L. (2001) Ostracism: On being ignored, excluded and rejected. En M. Leary (ed.) *Interpersonal rejection* (pp. 21-53). New York: Oxford Press.

- WOOD, W.; LUNDGREN, S. OUELLETTE, J.; BUSCEME, S., y BLACKSTONE, T. (1994). Minority influence: A meta-analytic review of social influence processes. *Psychological Bulletin*, 115, 323-345.
- WORCHEL, S. (1996). Las estaciones de la vida grupal..., y su impacto en la conducta intergrupala. En J. F. Morales, D. Páez, J. C. Deschamps y S. Worchel (eds.), *Identidad social. Aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos* (pp. 287-321). Valencia: Promolibro.
- WORCHEL, S.; COUTANT-SASSIC, D., y GROSSMAN, M. (1992). A developmental approach to group dynamics: A model and illustrative research. En S. Worchel, W. Wood y J. A. Simpson (eds.), *Group processes and productivity* (pp. 181-202). Newbury Park: Sage.
- WORCHEL, S.; COUTANT-SASSIC, D., y WONG, F. (1993). Toward a more balanced view of conflict. En S. Worchel y J. A. Simpson (eds.), *Conflict between people and groups* (pp. 76-89). Chicago: Nelson-Hall.
- WRIGHT, S. C.; ARON, A.; McLAUGHLIN-VOLPE y ROPP, S. A. (1997). The extended contact effect: knowledge of cross-group friendships and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 59-63.
- YALOM, I. D., y RAND, K. H. (1966). Compatibility and cohesiveness in therapy groups. *Archives of General Psychiatry*, 15, 267-275.
- YULK, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- YZERBYT, V.; CASTANO, E.; LEYENS, J. P., y PAOLINO, M. P. (2000). The primacy of the ingroup: The interplay of entitativity and identification. En W. Stroebe & M. Hewstone (eds.), *European Review of Social Psychology*, 11, 257-295.
- YZERBYT, V.; CORNEILLE, O., y ESTRADA, C. (2001). The interplay of subjective essentialism and entitativity in the formation of stereotypes. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 141-155.
- ZACCARO, S. (1984). Social loafing: The role of task attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 99-106.
- ZACCARO, S. J., y LOWE, C. A. (1988). Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 128, 547-558.

- ZADRO, L.; WILLIAMS, K. D., y RICHARDSON, R. (2005). Riding the «O» train: comparing the effects of ostracism and verbal dispute on targets and sources. *Group Processes and Intergroup Relations*, 8, 125-143.
- ZAJONC, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274. (Versión en castellano en D. Cartwright y A. Zander (eds.) (1992) *Dinámica de Grupos: investigación y teoría* (pp. 78-89) México: Trillas.
- ZAJONC, R. B. (1980). Compresence of group influence. En P. B. Paulus (ed.), *Psychology of group influence* (pp. 35-60). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- ZANNA, M. P., y REMPEL, J. K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. E. D. Bar-Tal & A. Kruglanski (Eds.). *The psychology of knowledge*, (pp. 315-334). N. York. Cambridge University Press.
- ZANDER, A. (1979). The study of groups during four decades. *Journal of Applied Behavioral Science*, 15, 272-282.

