

Duodécima edición

Introducción a la psicología



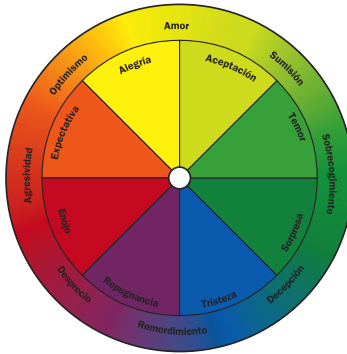
CHARLES G. MORRIS

ALBERT A. MAISTO

PEARSON

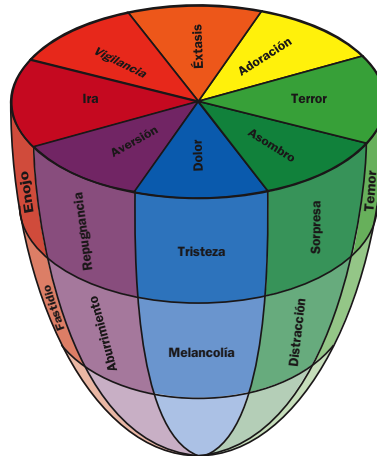
Prentice
Hall





Ocho categorías básicas de la emoción de Plutchik.

Fuente: Plutchik, 1980.



Modelo tridimensional de las ocho emociones básicas de Plutchik.

Fuente: Plutchik, 1980.



le ayudará a aprender los conceptos psicológicos más importantes

El Companion Website **gratuito** para este texto incluye *Live!Psych*, una serie de módulos interactivos que cubren los conceptos psicológicos más importantes. Los módulos incluyen animación, simulaciones, narraciones en audio y exámenes para hacer más divertido el aprendizaje de los conceptos principales.

Siempre que vea  en el margen de su texto, vaya al sitio Web de Morris, duodécima edición, en www.pearsoneducacion.net/morris y siga tres sencillos pasos para tener acceso a esta importante herramienta de aprendizaje:

PASO 1

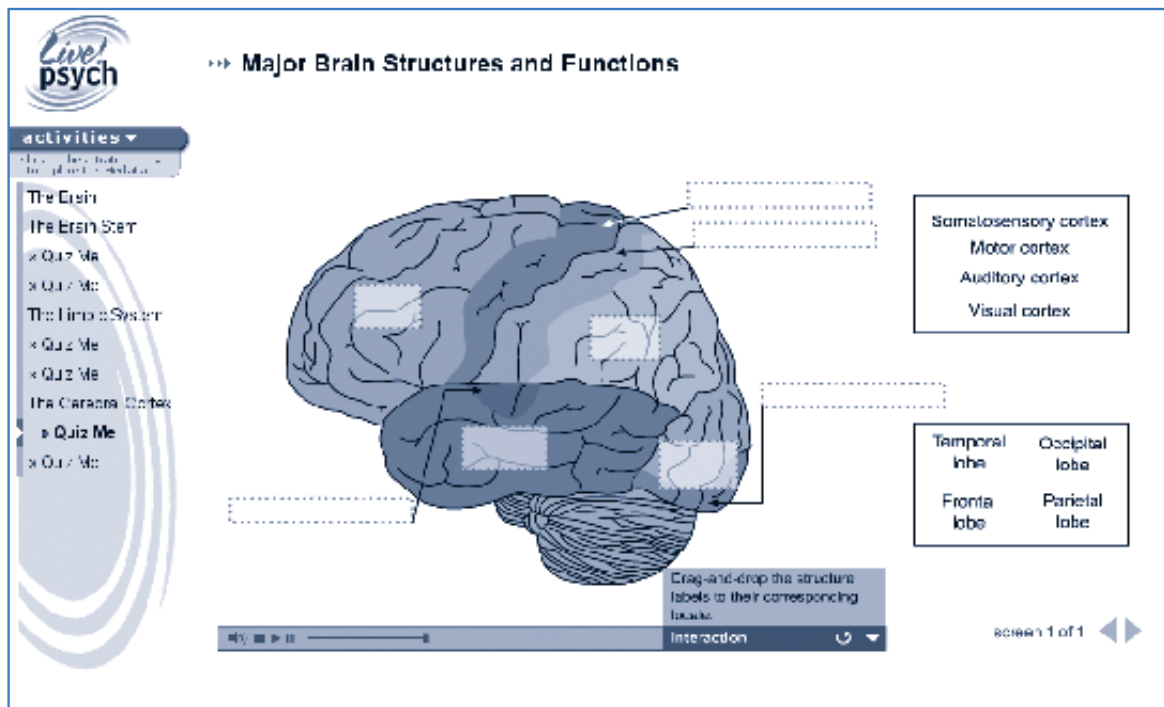
Haga clic en el número del capítulo que está estudiando.

PASO 2

Haga clic en  en la barra izquierda de navegación.

PASO 3

Haga clic en el nombre del módulo que desea estudiar e inicie la interacción.



Live! psych

Major Brain Structures and Functions

activities ▼

- The Brain
- The Brain Stem
- Quiz Me
- Quiz Me
- The Limbic System
- Quiz Me
- Quiz Me
- The Cerebral Cortex
- Quiz Me
- Quiz Me

Somatosensory cortex
Motor cortex
Auditory cortex
Visual cortex

Temporal lobe
Occipital lobe
Frontal lobe
Parietal lobe

Drag-and-drop the structure labels to their corresponding boxes.

Interaction

screen 1 of 1

Duodécima edición

Introducción a la psicología

<http://booksmedicos.org>

CHARLES G. MORRIS

Universidad de Michigan

ALBERT A. MAISTO

Universidad de Carolina del Norte, campus Charlotte

TRADUCCIÓN

María Elena Ortiz Salinas

Facultad de Psicología, UNAM

REVISIÓN TÉCNICA

María Fayne Esquivel Ancona

Facultad de Psicología, UNAM

Zoila Aurora Núñez de Jáuregui

Universidad de San Carlos de Guatemala

Yolanda Cañoto

Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela

Ciro Hernando León Pardo

Pontificia Universidad Javeriana, Colombia



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Morris, Charles G., Maisto Albert A.

Duodécima edición

Introducción a la psicología

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2005

ISBN: 970-26-0646-2

Área: Bachillerato

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 536

Authorized translation from the English Language edition, entitled *Psychology. An Introduction, twelfth edition* by Charles G. Morris, Albert A. Maisto, Published by Pearson Education Inc., publishing as PRENTICE HALL INC., Copyright © 2005. All rights reserved.

ISBN 0-13-189147-2

Adaptación en español de la obra titulada *Psychology. An Introduction, twelfth edition*, de Charles G. Morris y Albert A. Maisto, publicada originalmente en inglés por Pearson Education Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright © 2005. Todos los derechos reservados.

Esta adaptación en español es la única autorizada.

Edición en español

Editora: Leticia Gaona Figueroa
e-mail: leticia.gaona@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

DUODÉCIMA EDICIÓN, 2005

D.R. © 2005 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500, 5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Edo. de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
Reg. Núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

Edición en inglés

Editor in Chief: Leah Jewell
Senior Acquisitions Editor: Jayme Heffler
Sponsoring Editor: Stephanie Johnson
Editorial Assistant: Jennifer M. Conklin
Senior Media Editor: David Nusspickel
Supplements Editor: Kevin Doughton
Development Editor: Carolyn Viola-John
Director of Marketing: Beth Mejia
Executive Marketing Manager: Sheryl Adams
Assistant Managing Editor (Production): Maureen Richardson
Full Service Liaison: Marianne Peters-Riordan
Production Editor: Bruce Hobart/Pine Tree Composition
Manufacturing Buyer: Tricia Kenny
Copyeditor: Amy Jolin
Creative Design Director: Leslie Osher
Interior and Cover Designer: Kathy Mystkowska
Art Production Manager: Guy Ruggiero
Electronic Artist: Mirella Signoretto
Permissions Supervisor: Ronald Fox
Text Permissions Specialist: Tracy Metivier
Image Permissions Coordinator: Craig A. Jones
Photo Researcher: Teri Stratford
Cover Photo: Jean-Francois Podevin/Theispost
Printer/Binder: Courier Companies Inc.

ISBN 970-26-0646-2



Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 08 07 06 05

Psicología

Cognición social
Formación de impresiones
Atribución
Atracción interpersonal

Actitudes
La naturaleza de las actitudes
Prejuicio y discriminación
Cambio de actitudes

Influencia social
Influencia cultural

Asimiladores culturales
Conformidad
Condescendencia
Obediencia

Acción social
Pérdida de la individualidad
Conducta de ayuda
Toma de decisiones en grupo
Liderazgo
Conducta organizacional



Psicología social

11

En 1939, cuando los alemanes ocuparon Varsovia, Polonia, el ejército nazi segregó a los judíos de la ciudad en un ghetto cercado con alambre de púas. Profundamente preocupada por el destino de sus amigos judíos, una joven católica de 16 años, llamada Stefania Podgórska, hacía expediciones secretas al ghetto llevando comida, ropa y medicinas. Cuando el hijo judío de su antiguo casero hizo un intento desesperado por huir del ghetto para evitar ser deportado a un campo de concentración, Stefania aceptó ocultarlo en su departamento. En cierto momento, Stefania y su hermana dieron asilo a 13 judíos en el ático al mismo tiempo que dos soldados alemanes se alojaban en su pequeño departamento.

En mayo de 1991, los “niños ocultos” del holocausto se reunieron con sus amigos y familiares para rendir tributo a 22 cristianos que literalmente les salvaron la vida durante la Segunda Guerra Mundial.

- Gustave Collet, una de las personas homenajeadas, fue un soldado belga durante la Segunda Guerra Mundial que ayudó a cientos de niños judíos ocultándolos en el santuario de una iglesia católica. De acuerdo con Gustave, “todos somos hijos del mismo padre y no hay razón para que existan diferencias”.
- Gisela Sohnlein, estudiante durante la Segunda Guerra Mundial y miembro de la resistencia holandesa, ayudó a salvar a miles de niños judíos. En 1943 fue arrestada por los soldados nazis y pasó un año y medio en un campo de concentración. Gisela declararía más tarde: “No nos sentimos como salvadores en absoluto. Sólo éramos estudiantes comunes que hicimos lo que teníamos que hacer”.
- Wanda Kwiatkowska-Biernacka tenía 20 años cuando declaró falsamente que un bebé judío de un mes de edad era su hijo ilegítimo (Lipman, 1991).

¿Estas personas son héroes o, como Gisela Sohnlein afirmó, simplemente hicieron lo que tenían que hacer? ¿Por qué hicieron lo que tantos millones de personas no lograron hacer? ¿Qué hizo que tanta gente consintiera el asesinato de millones de personas inocentes? ¿Estaban siguiendo órdenes? ¿A qué se debió tanto odio? Los psicólogos sociales abordan preguntas como éstas. La **psicología social** es el estudio científico de las formas en que los pensamientos, sentimientos y conductas de un individuo reciben influencia de la conducta o las características reales, imaginarias o inferidas de otras personas.

Iniciaremos este capítulo con el tema de la cognición social, es decir, la forma en que la gente piensa acerca de otras personas. Luego consideraremos las formas en que los demás pueden dar forma o modificar nuestras actitudes y conductas. Por último, analizaremos las relaciones entre personas en pequeños grupos y grandes organizaciones. A lo largo del capítulo examinaremos el impacto de la cultura sobre la conducta social.

Cognición social

¿Suelen ser exactas las primeras impresiones de otras personas?

En la vida cotidiana interactuamos con muchas otras personas. Algunos encuentros son fugaces (sentarse al lado de otro pasajero en el autobús), algunos son breves (preguntar una dirección a un policía), otros son casuales (conversar con un compañero al salir del salón de clases o saludar a un vecino con el que se tropieza en la calle), y otros son más importantes (pelear o reconciliarse con un amigo, un amante, el jefe o un enemigo). Pero incluso en los encuentros fugaces nos formamos impresiones y tratamos de entender por qué la gente actúa como lo hace. ¿La persona que camina hacia usted en la calle es amistosa, amenazadora o simplemente indiferente? En las relaciones íntimas



REFLEXIONE

En el capítulo encontrará las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Suelen ser exactas las primeras impresiones de otras personas?
2. ¿El comportamiento de una persona es el reflejo de sus actitudes?
3. ¿La conformidad es un signo de que la persona carece de confianza en sí misma?
4. En la toma de decisiones, ¿es cierto que “dos cabezas piensan mejor que una”? O ¿dos gallos no cantan bien en un gallinero?

Psicología social El estudio científico de las formas en que los pensamientos, sentimientos y conductas de un individuo son influidos por la conducta o características reales, imaginarias o inferidas de otra gente.

Efecto de primacía La teoría de que la primera información que recibimos de alguien influye más que la información posterior en la impresión que nos formamos de esa persona.

nos preguntamos: ¿Por qué me siento atraído hacia esta persona? ¿Es la persona “indicada” para mí? El estudio de la percepción social se concentra en la forma en que juzgamos o evaluamos a otras personas.

Formación de impresiones

Un importante cuerpo de investigación apoya la creencia de sentido común de que la primera impresión es importante. Para el pensador crítico la pregunta es ¿por qué?

Esquemas Cuando vemos a alguien por primera vez, advertimos una serie de características superficiales: la ropa, los gestos, la manera de hablar, el tono de voz, la apariencia, etcétera. Luego, nos basamos en esas señales para asignar a la persona a una categoría. Con cada categoría se asocia un *esquema*, el cual, como vimos en el capítulo 5 (Memoria), es un conjunto de creencias o expectativas acerca de algo (en este caso, gente) basadas en la experiencia previa y que se aplican a todos los miembros de esa categoría (Fiske y Taylor, 1991). Por ejemplo, si una mujer viste una bata blanca de laboratorio y lleva un estetoscopio alrededor del cuello, podemos categorizarla razonablemente como una doctora en medicina. A partir de nuestro esquema de los médicos, concluimos que es una profesional altamente capacitada, que es conocedora acerca de las enfermedades y sus curas, que está calificada para recetar medicamentos, etcétera.

Los esquemas cumplen una serie de funciones importantes (Gilbert, 1998). Primero, nos permiten hacer inferencias acerca de otras personas. Asumimos, por ejemplo, que es probable que una persona amistosa sea bondadosa, que acepte una invitación social o que nos haga un pequeño favor.

Segundo, los esquemas juegan un papel crucial en la forma en que interpretamos y recordamos la información (vea el capítulo 5, Memoria). Por ejemplo, en un estudio se dijo a la mitad de los participantes que recibirían información acerca de hombres amistosos y sociables, mientras que a la otra mitad se le dijo que recibiría información acerca de hombres intelectuales. Ambos grupos recibieron luego la misma información acerca de un grupo de 50 hombres y se les pidió que dijeran cuántos de esos hombres eran amistosos y cuántos eran intelectuales. Los participantes que esperaban oír acerca de hombres amistosos sobreestimaron de manera notable el número de hombres amistosos en el grupo; por su parte, los que esperaban saber acerca de hombres intelectuales sobreestimaron el número de estos últimos en el grupo. Además, los participantes de uno y otro grupo olvidaron muchos de los detalles que recibieron acerca de los hombres que eran incongruentes con sus expectativas (Rothbart, Evans y Fulero, 1979). En resumen, los participantes tendían a escuchar y recordar lo que esperaban.

Los esquemas también nos llevan a “recordar” cosas acerca de la gente que en realidad nunca observamos. La mayoría de nosotros asocia los rasgos de timidez, discreción y preocupación por los propios pensamientos con el esquema de *introvertido*. Si notamos que Melissa es tímida, es probable que la categoricemos como introvertida. Más tarde, podemos “recordar” que también parecía preocupada por sus propios pensamientos. Este tipo de pensamiento puede fácilmente conducir a errores si atribuimos a Melissa cualidades que pertenecen al esquema, pero no a ella.

A lo largo del tiempo, al seguir interactuando con la gente, agregamos nueva información acerca de ella a nuestros archivos mentales. Sin embargo, nuestras experiencias posteriores por lo general no nos influyen tanto como las primeras impresiones. Esto se conoce como el **efecto de primacía**. Susan Fiske y Shelley Taylor (1991) señalan que los pensadores humanos somos “avaros cognoscitivos”. En lugar de ejercitarnos para interpretar cada detalle que



Si usted subiera a este taxi en la ciudad de Nueva York, a partir de sus suposiciones acerca de los conductores de taxis nunca adivinaría que este hombre del Medio Oriente tiene un posgrado en biología y que está buscando empleo en una universidad. Los esquemas resultan útiles, pero también nos impiden averiguar lo que está más allá de la superficie.

conocemos acerca de una persona, somos mezquinos con nuestros esfuerzos mentales. Una vez que nos hemos formado una impresión de alguien, tendemos a mantenerla incluso si esa impresión se formó precipitándonos a conclusiones o a partir del prejuicio (Fiske, 1995). Es decir, si a usted le agrada un nuevo conocido, probablemente perdona un defecto o vicio que descubra más tarde. Por el contrario, si alguien le causó una mala impresión, es probable que se rehúse a creer evidencia posterior sobre las buenas cualidades de esa persona.

Además, las primeras impresiones pueden dar lugar a una **profecía autorrealizada**. En un estudio, pares de participantes jugaron un juego competitivo (Snyder y Swann, 1978). Los investigadores dijeron a un miembro de cada pareja que su compañero era hostil o amistoso. Los jugadores a quienes se hizo creer que su compañero era hostil se comportaron de manera diferente hacia él, que los jugadores a quienes se hizo creer que su compañero era amistoso. A su vez, los que fueron tratados como hostiles empezaron a mostrar hostilidad. De hecho, esas personas siguieron mostrando hostilidad, cuando se les apareó con nuevos jugadores que no tenían expectativa alguna sobre ellos. Parece entonces que la expectativa de hostilidad produjo agresividad real y que esta conducta persistió.

Una cantidad considerable de investigaciones científicas han demostrado la profecía autorrealizada. En un experimento clásico, Rosenthal y Jacobsen (1968) aplicaron a todos los niños de una escuela primaria de California una prueba al inicio del año escolar y luego entregaron a los maestros una lista de los niños que la prueba había identificado como “brillantes”: niños que demostrarían un crecimiento intelectual significativo el próximo año. En realidad, los niños “brillantes” fueron elegidos al azar. Sin embargo, éstos tuvieron mayores ganancias en las puntuaciones de las pruebas y fueron calificados como mejores estudiantes que un grupo control que no había sido identificado como brillante. ¿Por qué? Al parecer, los maestros eran más cálidos y amistosos con los niños de quienes tenían altas expectativas, proporcionándoles más retroalimentación positiva y asignándoles tareas más desafiantes que les permitían demostrar competencia. Este hallazgo se conoce como el *efecto Pigmalión* por el mítico escultor que creó la estatua de una mujer y luego la trajo a la vida. Otros estudios también han demostrado que las expectativas de los maestros influyen en el desempeño de los estudiantes en el aula (Cooper, 1993; Harris y Rosenthal, 1985; Osborne, 1997; Rosenthal, 2002; Weinstein, Madison y Kuklinski, 1995).

Si se advierte específicamente a la gente que desconfíe de las primeras impresiones o si se le anima a interpretar la información acerca de otros de manera más lenta y cuidadosa, es posible debilitar o incluso nulificar el efecto de primacía (Luchins, 1957; Stewart, 1965). Por ejemplo, un estudio comparó el desempeño de estudiantes de noveno grado “en riesgo” que habían sido asignados a aulas regulares o a aulas experimentales que recibieron una intervención de un año de duración dirigida a incrementar las expectativas de los maestros. Después de un año, los estudiantes de las aulas experimentales obtuvieron mejores calificaciones en inglés e historia en comparación con los estudiantes que no estuvieron en las aulas de intervención. Dos años más tarde, se encontró que era menos probable que los estudiantes experimentales desertaran del bachillerato (Weinstein *et al.*, 1991).

Estereotipos Un **estereotipo** es un conjunto de características que se cree son compartidas por todos los miembros de una categoría social. Un estereotipo es un tipo especial de esquema que puede basarse en casi cualquier característica distinguible, pero que se aplica más a menudo al sexo, la raza, ocupación, apariencia física, lugar de residencia y pertenencia a un grupo u organización (Hilton y Von Hippel, 1996). Cuando nuestras primeras impresiones de la gente son regidas por un estereotipo, tendemos a inferir cosas acerca de ella únicamente sobre la base de su categoría

Profecía autorrealizada El proceso en que la expectativa que tiene una persona acerca de otra suscita en la segunda persona una conducta que confirma la expectativa.

Estereotipo Conjunto de características que se supone son compartidas por todos los miembros de una categoría social.



Suponga que usted es la nueva maestra que entra a este salón de clases el primer día escolar de septiembre. ¿Tiene usted alguna expectativa acerca de los niños de algún grupo étnico o racial que pudiera dar lugar a una profecía autorrealizada?



¿Qué está sucediendo aquí? ¿Quisiera detenerse y averiguarlo? Si tiene un estereotipo acerca de los motociclistas, probablemente se alejaría de la escena. De hecho, estos motociclistas se están preparando para su carrera anual de caridad en beneficio de un hospital infantil local.

social y a ignorar los hechos acerca de los rasgos individuales que son incongruentes con el estereotipo. Como resultado, podemos recordar cosas acerca de ella de manera selectiva o inexacta, perpetuando así nuestro estereotipo inicial. Por ejemplo, con una rápida mirada a casi cualquiera, podemos clasificar a la persona como hombre o mujer. Una vez que hemos categorizado a la persona, podemos confiar más en el estereotipo de ese género que en nuestras propias percepciones durante las interacciones posteriores.

Los estereotipos se convierten fácilmente en la base de las profecías autorrealizadas. Un estudio formó parejas de hombres y mujeres en edad universitaria que no se conocían y se planeó que conversaran por teléfono (Snyder, Tanke y Berscheid, 1977). Antes de la llamada, a cada varón se le dio una fotografía, que se supone era de la mujer a la que estaba a punto de llamar. De hecho, se había seleccionado al azar la fotografía de una mujer que podía ser atractiva o no. El atractivo implica un estereotipo que incluye sociabilidad y habilidad social. Los hombres que creían estar hablando con una mujer atractiva eran cálidos, amistosos y animados; en respuesta, la mujer actuaba de una manera amistosa y animada. Los otros hombres hablaban con sus compañeras de una manera fría y distante. En respuesta, las mujeres reaccionaban de una manera fría y distante. Así pues, el estereotipo cobró vida propia en la medida en que las percepciones de los hombres determinaban su conducta, la cual a su vez obligó de manera sutil a las mujeres a ajustarse al estereotipo.

Estudios recientes (Macrae y Bodenhausen, 2000) indican que la clasificación de la gente en categorías no es automática, ni tampoco inevitable. Es más probable que la gente aplique esquemas estereotipados en un encuentro casual que en una situación estructurada y orientada a la tarea (como el aula o la oficina); es más probable que preste atención a las señales individuales que a los estereotipos cuando está persiguiendo una meta; y también es más probable que suprima consciente o inconscientemente los estereotipos que violan las normas sociales. Por ejemplo, un hombre que ha operado de acuerdo con los esquemas estereotipados espera que las mujeres que ocupan papeles tipificados por el género, como el de enfermera, secretaria o su esposa, sean cálidas y gentiles; pero no tiene esas expectativas en relación con las mujeres que conoce en la vida laboral o en sus papeles profesionales (como abogada, ejecutiva o empleada de la compañía telefónica encargada de reparar los aparatos).

TEMAS DE INTERÉS PERMANENTE

persona-situación

Cómo se interpreta la conducta

El estudio de la atribución, o la forma en que la gente explica su propia conducta y la de otras personas, se concentra en cuándo y por qué la gente interpreta la conducta como reflejo de rasgos personales o situaciones sociales. Suponga que se encuentra con un amigo en el supermercado. Lo saluda afectuosamente pero él apenas lo reconoce, murmura un saludo y se aleja. Usted se siente desairado y trata de averiguar por qué actuó de esa manera. ¿Lo hizo por algo que sucedió en la situación? Quizá usted hizo algo que lo ofendió; tal vez no tuvo la suerte de encontrar los víveres que quería; o quizá alguien bloqueó su camino dejando el carrito a la mitad del pasillo. O tal vez ocurrió algo en su interior. ¿Fue acaso un rasgo personal como el malhumor o la arrogancia lo que hizo que se comportara de esa manera?

Atribución

Explicación de la conducta En la interacción social abundan las ocasiones que nos invitan a hacer juicios acerca de las causas de la conducta. Los psicólogos sociales han descubierto que realizamos este proceso de evaluación de maneras predecibles. Sus hallazgos y los principios derivados de ellos forman la base de la **teoría de la atribución**.

Uno de los primeros teóricos de la atribución, Fritz Heider (1958) argumentaba que una explicación simple o “ingenua” de cierta conducta la atribuye a causas internas o

Teoría de la atribución Teoría que aborda la cuestión de cómo elaboramos juicios acerca de las causas de la conducta.

externas, pero no a ambas. De esta forma, usted podría decir que la impuntualidad de un compañero fue causada por su pereza (un factor personal, es decir, una atribución interna) o a un congestionamiento (un factor situacional, esto es, una atribución externa).

¿Cómo decidimos atribuir una determinada conducta a causas internas o externas a la persona? De acuerdo con otro importante teórico de la atribución, Harold Kelley (1967), confiamos en tres tipos de información acerca de la conducta al determinar su causa: distintividad, consistencia y consenso. Por ejemplo, si su maestra le pide que al término de la clase espere un poco para hablar con ella, probablemente tratará de averiguar qué hay detrás de su petición haciéndose tres preguntas.

Primero, ¿qué tan *distintiva* es la petición de la maestra? ¿Le pide con frecuencia a otros estudiantes que esperen para hablar (baja distintividad) o es una petición inusual (alta distintividad)? Si a menudo le pide a estudiantes que hablen con ella, probablemente concluirá que tiene razones personales internas para hablar con usted. Pero si su petición es altamente distintiva, es probable que llegue a la conclusión de que la petición se debe a algo que le concierne a usted, no a ella.

Segundo, ¿qué tan *consistente* es su conducta? ¿Le pide regularmente que se quede para conversar (alta consistencia) o es la primera vez que se lo pide (baja consistencia)? Si se lo ha pedido antes de manera consistente, es probable que suponga que esta ocasión es como las anteriores. Pero si su petición es inconsistente con la conducta previa, probablemente se preguntará si algún acontecimiento (quizá algo que usted dijo en clase) la motivó a pedirle una conferencia privada.

Por último, ¿qué *consenso* tiene con la conducta similar de otros? ¿Sus otros maestros le piden que se quede para hablar con ellos (alto consenso) o esta maestra es la única que ha hecho esa petición (bajo consenso)? Si es común que sus maestros le pidan hablar con usted, es probable que la petición de esta maestra se deba a algún factor externo. Pero si es la única maestra que le ha pedido hablar en privado con usted, es probable que haya algo acerca de esta persona particular (un motivo o preocupación interna) que explique su conducta (Iacobucci y McGill, 1990).

Sesgos en las atribuciones Cuando hacemos una atribución, estamos conjeturando acerca de las verdaderas causas de una acción particular. La investigación demuestra que esas conjeturas son vulnerables a diversos sesgos. Por ejemplo, imagine que está en una fiesta y ve a un conocido, Ted, que atraviesa el salón llevando varios platos de comida y una bebida. Al aproximarse a su silla, Ted se derrama encima la comida. Tal vez usted atribuya el accidente a una característica personal de Ted: es torpe. Sin embargo, es probable que Ted haga una atribución muy diferente del acontecimiento. Es probable que él atribuya el accidente a un factor externo: cargaba demasiadas cosas. Su explicación para esta conducta refleja el **error fundamental de atribución**: la tendencia a atribuir la conducta de los demás a causas internas (Aronson, Wilson y Akert, 1999; Gilbert y Malone, 1995; Ross y Nisbett, 1991).

De manera más general, el error fundamental de atribución es parte del *efecto actor-observador*, es decir, la tendencia a explicar la conducta de los otros como causada por factores internos y la tendencia correspondiente a atribuir la conducta propia a fuerzas externas (Fiske y Taylor, 1991). De esta forma, Ted, el actor, atribuyó su propia conducta a una fuente externa, mientras que usted, el observador, la atribuyó a una fuente interna.

Recuerde los ejemplos que se presentaron al principio de este capítulo sobre personas que arriesgaron su propia seguridad para ayudar a otros en la Alemania nazi. Como observadores, tendemos a atribuir esta conducta a cualidades personales. De hecho, Robert Goodkind, presidente de la fundación que homenajeó a los salvadores, exhortó a los padres a “inculcar en nuestros hijos los valores del altruismo y el valor moral ejemplificados por los salvadores”. Es claro que Goodkind estaba haciendo una atribución interna para la conducta heroica. Sin embargo, los propios salvadores atribuyeron sus acciones a factores externos: “Sólo éramos estudiantes comunes que hicimos lo que teníamos que hacer”.

Error fundamental de atribución La tendencia de la gente a exagerar las causas personales para la conducta de otras personas y a subestimar las causas personales para nuestra propia conducta.

Atribución defensiva La tendencia a atribuir nuestros éxitos a nuestros esfuerzos o cualidades y nuestros fracasos a factores externos.

Hipótesis del mundo justo

Error de atribución basado en la suposición de que las cosas malas le suceden a la gente mala y las cosas buenas le suceden a la gente buena.



Una clase relacionada de sesgo se denomina **atribución defensiva**. Esos tipos de atribuciones ocurren cuando estamos motivados a dar una buena imagen, ya sea para impresionar a los demás o para sentirnos bien acerca de nosotros mismos (Agostinelli, Sherman, Presson y Chassin, 1992). Un ejemplo es el *sesgo hacia el interés personal*, que es la tendencia a atribuir el fracaso personal a factores externos y el éxito personal a factores internos (Schlenker y Weigold, 1992; Sedikides, Campbell, Reeder y Elliot, 1998). Por ejemplo, los estudiantes tienden a considerar que los exámenes en los que obtienen buenos resultados representan sus verdaderas habilidades y que los exámenes en que tienen un mal desempeño son un mal indicador de sus habilidades (Davis y Stephan, 1980). De manera similar, es más probable que los maestros asuman la responsabilidad por el éxito de sus alumnos que por sus fracasos (Arkin, Cooper y Kolditz, 1980).

Un segundo tipo de atribución defensiva proviene de pensar que la gente recibe lo que se merece: las cosas malas le suceden a la gente mala y las cosas buenas le suceden a la gente buena. Esto se denomina la **hipótesis del mundo justo** (Lerner, 1980). Cuando la mala fortuna golpea a alguien, a menudo saltamos a la conclusión de que la persona lo merecía en lugar de dar mayor peso a factores situacionales que pueden haber sido responsables. ¿Por qué hacemos esto? Una razón es que nos brinda la tranquilizante ilusión de que algo así no podría pasarnos a nosotros. De esta forma, en lugar de asignar la culpa de un terrible delito a un evento fortuito (algo que podría habernos sucedido a nosotros) la reasignamos a la negligencia de la víctima (un rasgo que, por supuesto, no compartimos); así nos engañamos creyendo que nunca nos sucederá semejante desgracia.



La atracción y la simpatía están estrechamente vinculadas a factores como la proximidad, la semejanza de intereses y actitudes y la conducta gratificante.

Atribución entre culturas Históricamente, la mayor parte de la investigación sobre la teoría de la atribución se ha realizado en culturas occidentales. Pero, ¿los principios básicos de la atribución se aplican también a personas de otras culturas? La respuesta parece ser “no siempre”. En general, es más probable que los asiáticos del Este atribuyan su conducta y la de otra gente a factores externos o situacionales, más que a disposiciones internas (Choi, Nisbett y Norenzayan, 1999). Por ejemplo, en una investigación se observó que estudiantes japoneses inscritos en instituciones de Estados Unidos por lo regular explicaban el fracaso como falta de esfuerzo (una atribución interna) y atribuían sus éxitos a la ayuda que recibían de otros (una atribución externa) (Kashima y Triandis, 1986). Los datos empíricos también sugieren que el error fundamental de atribución tal vez no sea tan común como alguna vez se creyó. Los investigadores están encontrando que en algunas otras culturas es mucho menos probable que los individuos atribuyan la conducta a características personales internas; le dan más énfasis al papel de los factores externos o situacionales en la explicación de su propia conducta y la de los demás (Cousins, 1989; Markus y Kitayama, 1991; Menon, Morris, Chiu y Hong, 1998; J. Miller, 1984). En contraste, la investigación reciente ha demostrado que el sesgo hacia el interés personal no sólo está presente en la gente de las culturas individualistas occidentales como la estadounidense, sino que también se observa en culturas colectivistas orientales como la japonesa (Sedikides, Gaertner y Toguchi, 2003).

Atracción interpersonal

Hasta ahora, hemos visto cómo es que las personas se forman impresiones y juzgan las causas de su conducta y la de los demás. Pero, cuando las personas se conocen, ¿qué determina si se agradarán? Este tema es fuente de mucha especulación e incluso mistificación, en que las explicaciones populares abarcan desde el destino hasta la compatibilidad de los signos astrológicos. Los románticos creen que fuerzas irresistibles los impulsan a un encuentro inevitable con el ser amado, pero los psicólogos sociales adoptan una visión más realista del

EN EL LÍMITE

BELLEZA Y PRIVILEGIO

Durante siglos, los poetas y los filósofos han estado fascinados por la belleza. Con raras excepciones, los héroes y las heroínas de los mitos antiguos y las modernas fábulas de Hollywood son físicamente atractivos, mientras que los villanos son feos y deformes. Sin embargo, nuestra cultura incluye máximas que afirman que la belleza no debería ser un factor importante en nuestros juicios y comportamiento hacia otras personas. Judith Langlois y sus colegas (2000) realizaron una revisión exhaustiva y un meta-análisis de estudios científicos relativos a tres de esos proverbios.

“Nunca juzgues un libro por su portada.”

Incontables estudios han encontrado que las evaluaciones y tratamiento de la gente atractiva son significativamente más fa-

vorables que las evaluaciones y tratamiento de la gente que no es atractiva (vea Hosoda, Stone y Coats, 2003; Langlois *et al.*, 2000). Más aún, esos juicios no se limitan a las primeras impresiones: la gente que conoce bien a un individuo atribuye más rasgos positivos a los niños bonitos y a los adultos bellos o atractivos.

“La belleza tiene la profundidad de la piel.”

Una vez más, la evidencia científica contradice al proverbio. En comparación con los niños no atractivos, los niños atractivos son más positivos hacia otras personas, muestran mejor ajuste y mayor inteligencia. Lo mismo sucede con los adultos: los hombres y las mujeres atractivos tienden a tener también otros rasgos positivos, como éxito ocupacional, aceptación entre los demás, mejor salud y confianza en sí mismos; incluso son ligeramente más inteligentes (Jackson, Hunter y Hodge, 1995; Langlois *et al.*, 2000).

“Sobre gustos no hay nada escrito.”

En otras palabras, los juicios sobre el atractivo son subjetivos y variables; diferentes personas tienen ideas distintas acerca de quién es o no bello. Langlois y sus colegas encontraron que también esto es un mito. En general, la gente coincide al calificar el atractivo de otros. Las personas que son consideradas como guapas o bonitas por los demás saben que se les considera bien parecidas (Marcus y Miller, 2003). Además, la gente de diferentes culturas y grupos étnicos por lo general coincide en quién es o no bello. Incluso los niños pequeños prefieren los mismos rostros que los adultos (Rubenstein, Kalakanis y Langlois, 1999). Este acuerdo entre culturas y grupos étnicos sugiere la posibilidad de un estándar universal de belleza.

¿Qué tipo de rostro la gente considera bello? Los investigadores han encontrado que, entre las culturas, ambos sexos prefieren los rostros “ultra-femeninos” con una apariencia suave y algo infantil (Perret *et al.*, 1998; vea también Angier, 1998), y ambos sexos también mostraron preferencia por los hombres de aspecto femenino!

Los estudios científicos no han resuelto los misterios de la belleza y quizá nunca lo harán. Pero la evidencia indica que las máximas de nuestra cultura son mitos: “Sobre gustos sí hay algo escrito; la gente juzga y trata a los otros con quienes interactúa con base en el atractivo; y quizá lo más sorprendente, la belleza es más profunda que la piel” (Langlois *et al.*, 2000, p. 404).



Proximidad Se refiere a qué tan cerca viven dos personas.

asunto. Han encontrado que la atracción y la tendencia a sentir simpatía por alguien están íntimamente relacionadas con factores como la *proximidad*, el *atractivo físico*, la *semejanza*, el *intercambio* y la *intimidad*.

Proximidad La **proximidad** generalmente es el factor más importante en la determinación de la atracción (Berscheid y Reis, 1998; Brehm, 2002). Cuanto más cerca vivan dos personas, más probable será que interactúen; cuanto más frecuente sea su interacción, más tenderán a simpatizarse. Por el contrario, es poco probable que dos personas separadas por una distancia geográfica considerable se encuentren y, por ende, tienen poca posibilidad de desarrollar atracción mutua. El efecto de la proximidad al parecer tiene menos que ver con la simple conveniencia que con la seguridad y comodidad que sentimos con la gente y las cosas que se han vuelto familiares. La gente familiar es predecible y segura, y por esa razón es más agradable (Bornstein, 1989).

Atractivo físico El atractivo físico tiene una influencia poderosa en las conclusiones a las que llegamos sobre el carácter de una persona. A las personas atractivas solemos darles más crédito que el de su belleza. Suponemos que son más inteligentes, interesantes, felices, amables, sensibles, morales y exitosas que las personas que no percibimos como atractivas. También se cree que son mejores cónyuges y que tienen mayor sensibilidad sexual (Dion, 1972; Feingold, 1992; Zuckerman, Miyake y Elkin, 1995). No es sorprendente que nos agraden más que las personas menos atractivas (Baron y Byrne, 1991; Kernis y Wheeler, 1981). Pero el atractivo no lo es todo. En teoría, la gente prefiere a individuos sumamente atractivos, pero en realidad suele elegir amigos y compañeros que sean cercanos a su propio nivel de atractivo (Harvey y Pauwells, 1999).

Nuestra preocupación por el atractivo físico tiene consecuencias materiales. La investigación ha encontrado que las madres de niños más atractivos tienden a demostrarles más afecto y a jugar con ellos más a menudo que las madres de bebés poco atractivos (Langlois, Ritter, Casey y Sawin, 1995). Incluso en los hospitales, los bebés prematuros calificados como más atractivos por las enfermeras prosperan y ganan peso más rápido que los que se consideran menos atractivos, al parecer, porque reciben más atención (Badr y Abdallah, 2001). Es más probable que los niños atractivos sean tratados con indulgencia por los maestros (McCall, 1997), y los adultos atractivos generalmente son juzgados como más productivos por sus empleadores (Hosoda, Stone y Coats, 2003). En general, otorgamos a la gente bien parecida el beneficio de la duda: si no están a la altura de nuestras expectativas en el primer encuentro, les damos una segunda oportunidad, pedimos o aceptamos una segunda cita o buscamos otras oportunidades de interacción. Tales reacciones pueden dar a las personas atractivas ventajas sustanciales en la vida, convirtiéndose en una profecía autorrealizada. Las personas físicamente atractivas pueden pensar que son buenas o adorables porque continuamente se les trata como si lo fueran (vea *En el límite: Belleza y privilegio*).

Semejanza La semejanza de actitudes, intereses, valores, antecedentes y creencias se encuentra en la base de gran parte del atractivo interpersonal (AhYun, 2002; Buss, 1985; Sano, 2002; Tan y Singh, 1995). Cuando sabemos que alguien comparte nuestras actitudes e intereses, tendemos a tener sentimientos más positivos hacia esa persona. Por ejemplo, los votantes se sienten más atraídos y es más probable que voten por un candidato con el que comparten actitudes similares (Quist y Crano, 2003). Además, cuanto mayor sea la proporción de actitudes que comparten dos personas, más fuerte es la atracción entre ellas (Byrne y Nelson, 1965). Valoramos la semejanza porque es importante para nosotros que otras personas coincidan con nuestras elecciones y creencias. Al comparar nuestras opiniones con las de otros, aclaramos nuestra comprensión y reducimos nuestra incertidumbre acerca de situaciones sociales. El hallazgo de que otros coinciden con nosotros fortalece nuestras convicciones y estimula nuestra autoestima (Suls y Fletcher, 1983).

Si la semejanza es un determinante crítico de la atracción, ¿qué hay acerca de la idea de que los opuestos se atraen? La investigación exhaustiva no la logrado confirmarla. En

las relaciones de largo plazo, la gente prefiere de manera abrumadora asociarse con otras personas similares a ella (Buss, 1985). Cuando parece no ser así, la investigación sugiere por lo regular las diferencias no son opuestos sino complementos. Los *rasgos complementarios* son necesidades o habilidades que se completan o equilibran entre sí (Dryer y Horowitz, 1997). Por ejemplo, una persona a la que le gusta atender y mimar a los demás será más compatible con una pareja que disfrute de recibir dicha atención. Esas personas no son en realidad opuestos, sino que sus habilidades y sus deseos se complementan para su mutua satisfacción. Ese carácter complementario casi siempre ocurre entre personas que ya comparten metas y valores similares y que están dispuestas a adaptarse una a la otra. Es poco probable que los verdaderos opuestos se encuentren, mucho menos que interactúen el tiempo suficiente para lograr dicha compatibilidad.

Intercambio De acuerdo con la *teoría de la atracción basada en recompensas*, por lo general nos agradan las personas que nos hacen sentir recompensados y apreciados. Pero la relación entre la atracción y las recompensas es sutil y compleja. Por ejemplo, la teoría de ganancia-pérdida de la atracción de Aronson (1994) sugiere que los incrementos en la conducta gratificante influyen más en la atracción que la conducta gratificante que se manifiesta de manera continua. Supongamos que usted conoce y conversa con un joven en tres reuniones consecutivas y que durante esas conversaciones la conducta de la persona hacia usted cambia de la indiferencia cortés a la adulación evidente. La persona le agrada más que si la hubiera elogiado desde la primera conversación y hubiera continuado así en cada encuentro. Lo contrario también es cierto. Nos desagradan más las personas cuya opinión de nosotros cambia de buena a mala que las personas que han mostrado una pobre opinión de nosotros desde el primer encuentro.

La teoría de la atracción basada en recompensas se fundamenta en el concepto de **intercambio**. En las interacciones sociales dos personas intercambian entre sí bienes y recursos diversos. Por ejemplo, quizá usted acepte ayudar a un amigo a pintar su departamento a cambio de que le prepare la cena. Cada intercambio implica recompensas (usted obtiene una cena gratis y él su departamento pintado) y costos (usted tiene que pintar, él tiene que cocinar la cena). Es probable que el intercambio continúe en la medida que ambas partes encuentren sus interacciones más gratificantes que costosas, y en tanto que una persona obtenga aproximadamente lo mismo que la otra (Lott y Lott, 1974; Takeuchi, 2000; Van Yperen y Buunk, 1990; Walster, Walster y Berscheid, 1978).

Intimidad ¿En qué momento la simpatía por alguien se convierte en algo más? La **intimidad** es la cualidad de una genuina cercanía y confianza en otra persona. La gente se aproxima y permanece cerca a través de un patrón recíproco continuo en que cada persona trata de conocer al otro y permite que el otro la conozca (Harvey y Pauwells, 1999). Cuando usted conoce a alguien por primera vez, es probable que se comunique acerca de temas “seguros” y superficiales como el clima, los deportes o las actividades compartidas. Cuando ambos se conocen mejor con el paso del tiempo, la conversación progresa hacia asuntos más personales: las experiencias personales, recuerdos, esperanzas, temores, metas y fracasos. Como la autorrevelación sólo es posible cuando uno confía en el escucha, usted busca (y por lo general recibe) una revelación recíproca para mantener la conversación equilibrada. Por ejemplo, después de contarle a su compañero de habitación algo que lo avergüenza, usted espera que él le revele un episodio similar; incluso puede preguntar directamente, “¿Te ha pasado algo así?” Este tipo de intimidad mantiene la reciprocidad

Intercambio El concepto de que las relaciones se basan en el intercambio de recompensas entre compañeros.

Intimidad La cualidad de genuina cercanía y confianza que se logra en la comunicación con otra persona.



La autorrevelación (la revelación de experiencias y opiniones personales) es esencial para todas las relaciones cercanas.

PENSAMIENTO CRÍTICO

Intimidad y la Internet

Muchos de los estudios de la atracción interpersonal fueron conducidos antes de que los correos electrónicos recorrieran el país.

- ¿Qué impacto (si acaso) ha tenido el correo electrónico en las relaciones cercanas?
- ¿Hace más fácil el correo electrónico mantener relaciones a larga distancia? ¿Influye en las atribuciones? ¿Alienta la autorrevelación con los íntimos y/o con los desconocidos? ¿Moldea sutilmente la cognición social de otras maneras?
- Suponga que está aplicando una encuesta para obtener datos sobre esas preguntas. ¿Qué preguntaría a sus participantes? ¿Cómo determinaría si sus autorreportes son precisos?

y hace que la relación sea más satisfactoria emocionalmente (Collins y Miller, 1994). El ritmo de las confidencias es importante. Si usted se “salta niveles” revelando mucha información demasiado pronto (o a alguien que no está listo para dar una respuesta personal recíproca), la otra persona probablemente se retirará y la comunicación no avanzará.

COMPRUEBE SU COMPRENSIÓN

- _____ son los conjuntos de creencias y expectativas basadas en la experiencia previa que aplicamos a todos los miembros de cierta categoría.
 - ___ a. Profecías autorrealizadas.
 - ___ b. Esquemas.
 - ___ c. Estereotipos.
- Relacione los siguientes sesgos en la atribución de las causas de la conducta con la definición apropiada.

___ error fundamental de atribución	a. atribuir la conducta de otros a causas internas y la conducta propia a causas externas
___ sesgo actor-observador	b. atribuir nuestros éxitos a nosotros mismos y nuestros fracasos a factores fuera de nuestro control
___ sesgo hacia el interés personal	c. asumir que la gente merece las cosas malas que le suceden
___ hipótesis del mundo justo	d. la tendencia a atribuir la conducta de los demás a características personales
- ¿Cuál de los siguientes factores es una base para la atracción interpersonal? (Puede haber más de una respuesta correcta.)
 - ___ a. proximidad
 - ___ b. semejanza
 - ___ c. intercambio
 - ___ d. atracción de los opuestos
 - ___ e. todos los anteriores
- De acuerdo con Fritz Heider, generalmente atribuimos la conducta a
 - ___ a. causas internas y externas, ambas al mismo tiempo
 - ___ b. causas internas o externas, pero no ambas al mismo tiempo
 - ___ c. sólo causas externas
 - ___ d. sólo causas internas

Respuestas: 1. b, 2. error fundamental de atribución—d; sesgo actor-observador—a; sesgo hacia el interés personal—b; hipótesis del mundo justo—c; 3. a, b y c, 4. b

Actitudes

¿El comportamiento de una persona es el reflejo de sus actitudes?

La frase “No me gusta su actitud” es muy reveladora. A menudo se pide a la gente que “cambie su actitud” o que haga “un ajuste en su actitud”. ¿Qué significa esto? ¿Qué son las actitudes? ¿Cómo se forman? ¿Cómo pueden cambiarse?

Actitud Organización relativamente estable de creencias, sentimientos y tendencias de conducta dirigidas hacia algo o alguien, el objeto de la actitud.

Autosupervisión La tendencia de un individuo a buscar en la situación señales acerca de cómo reaccionar.

La naturaleza de las actitudes

Una **actitud** es una organización relativamente estable de *creencias evaluativas*, *sentimientos* y *tendencias de conducta* hacia el objeto. Las creencias incluyen hechos, opiniones y nuestro conocimiento general acerca del objeto. Los sentimientos abarcan amor, odio, agrado, desagrado y sentimientos similares. Las tendencias de conducta se refieren a nuestras inclinaciones para actuar de ciertas maneras hacia el objeto, aproximarnos a él, evitarlo, etcétera. Por ejemplo, nuestra actitud hacia un candidato político incluye nuestras creencias acerca de sus capacidades y posturas sobre temas cruciales y nuestras expectativas acerca de cómo votará el candidato al respecto. También tenemos sentimientos acerca del candidato, como agrado o desagrado, confianza o desconfianza. Y en función de esas creencias y sentimientos, estamos inclinados a comportarnos de ciertas maneras hacia el candidato, por ejemplo, votar por él o en su contra, contribuir con tiempo o dinero a su campaña, etcétera.

Como veremos a continuación, esos tres aspectos de una actitud suelen concordar entre sí. Por ejemplo, si tenemos sentimientos positivos hacia algo, tendemos a tener creencias positivas y a comportarnos de manera positiva hacia eso. Esto no significa, sin embargo, que cada una de nuestras acciones refleje con precisión nuestras actitudes. Por ejemplo, nuestros sentimientos acerca de las visitas a los dentistas suelen ser negativas, pero a pesar de ellos la mayoría de nosotros hace una visita anual. Examine-mos más de cerca la relación entre actitudes y conducta.

Actitudes y conductas La relación entre las actitudes y la conducta no siempre es simple (Andrich y Styles, 1998). Variables como la fuerza de la actitud, la facilidad con que viene a la mente, lo destacada que es una actitud particular en una situación determinada y lo relevante que es la actitud para la conducta ayudan a determinar si una persona actuará de acuerdo con su actitud (Eagly, 1992; Eagly y Chaiken, 1998; Kraus, 1995).

Los rasgos de personalidad también son importantes. Algunas personas adecuan sus acciones a sus actitudes de forma consistente (Norman, 1975). Otros tienen la tendencia a invalidar sus actitudes para comportarse adecuadamente en una situación determinada. Como resultado, las actitudes predicen la conducta mejor para algunas personas que para otras (Snyder y Tanke, 1976). Las personas que califican alto en **autosupervisión** son especialmente propensas a dejar de lado sus actitudes para comportarse de acuerdo con las expectativas de otros. Antes de hablar o actuar, las personas con una *elevada autosupervisión* observan la situación en busca de señales acerca de cómo deberían reaccionar. Luego tratan de cumplir esas “demandas” en lugar de comportarse de acuerdo con sus propias creencias o sentimientos. En contraste, las personas con *baja autosupervisión* se expresan y actúan en gran congruencia con sus actitudes, mostrando poca consideración por las claves o restricciones situacionales. De esta forma, una persona con elevada autosupervisión que está en desacuerdo con las ideas políticas de un invitado quizá se guarde sus pensamientos en un esfuerzo por ser amable y agradable, mientras que una persona con baja autosupervisión discutirá abiertamente con el interlocutor, aunque arruine la ocasión social (Snyder, 1987).

Desarrollo de las actitudes ¿Cómo adquirimos nuestras actitudes? ¿De dónde provienen? Muchas de nuestras actitudes más básicas se derivan de las primeras experiencias personales directas. Los niños son recompensados con sonrisas y aliento



Las actitudes se desarrollan a una edad temprana, a menudo por medio de la imitación. ¿Recuerda haber aprendido actitudes positivas o negativas al observar o escuchar a sus padres?

cuando agradan a sus padres y son castigados con desaprobación cuando los disgustan. Esas primeras experiencias generan en los niños actitudes positivas y negativas duraderas (Oskamp, 1991). Las actitudes también se forman por imitación. Los niños imitan la conducta de sus padres y de sus pares, adquiriendo actitudes aun cuando nadie esté tratando deliberadamente de influir en sus creencias.

Pero los padres no son la única fuente de actitudes. Los maestros, los amigos e incluso las personas famosas son también importantes en la formación de nuestras actitudes. Por ejemplo, los nuevos miembros de las fraternidades o hermandades pueden imitar la conducta y las actitudes de los miembros de un mayor nivel jerárquico. Un estudiante que idolatra a un maestro puede adoptar muchas de las actitudes de éste hacia temas controvertidos, incluso si se oponen a las actitudes de sus padres o amigos.

Los medios de comunicación masiva, en particular la televisión, también tienen gran impacto en la formación de actitudes en nuestra sociedad. La televisión nos bombardea

con mensajes, no sólo en las noticias y los programas de entretenimiento, sino también en los comerciales. Sin experiencia propia que les permita medir el mérito de esos mensajes, los niños son particularmente susceptibles a la televisión como una influencia en sus actitudes sociales.

Prejuicio y discriminación

Los términos *prejuicio* y *discriminación*, que a menudo se usan de manera indistinta, en realidad se refieren a conceptos diferentes. El **prejuicio** (una actitud) es una opinión intolerante, desfavorable y rígida de un grupo de personas. La gente tiene prejuicios cuando asume que todos los miembros de cierto grupo comparten ciertas cualidades negativas; cuando es incapaz de ver a los miembros de ese grupo como individuos; y cuando ignora información que refuta sus creencias. La **discriminación** (una conducta) es un acto o una serie de actos que niegan oportunidades y estima social a todo un grupo de personas o a miembros individuales de ese grupo. Discriminar es tratar a una clase entera de personas como si no fueran iguales.

TEMAS DE INTERÉS PERMANENTE

persona-situación

¿La discriminación refleja prejuicio?

El prejuicio y la discriminación no siempre ocurren juntos. Es posible estar prejuiciado contra un grupo particular sin comportarse de una manera abiertamente hostil o discriminatoria contra sus miembros. Por ejemplo, el propietario de una tienda prejuiciado tal vez sonría a un cliente afroamericano para disimular las opiniones que podrían dañar su negocio. De igual manera, muchas prácticas institucionales pueden ser discriminatorias aunque no se basen en el prejuicio. Por ejemplo, las regulaciones que establecen un requisito de estatura mínima para los oficiales de policía resultan discriminatorias contra las mujeres y ciertos grupos étnicos cuya estatura promedio está por debajo del criterio arbitrario, aun cuando las regulaciones no surjan de actitudes sexistas ni racistas.

Prejuicio Actitud intolerante, desfavorable y rígida hacia un grupo de gente.

Discriminación Un acto o una serie de actos que niegan oportunidades y estima social a un grupo entero de personas o a miembros individuales de ese grupo.

Prejuicio Al igual que las actitudes en general, el prejuicio tiene tres componentes: creencias, sentimientos y tendencias de conducta. Las creencias prejuiciadas son estereotipos negativos. Por ejemplo, cuando un empleador prejuiciado entrevista a un afroamericano, el empleador puede atribuirle todos los rasgos asociados con el este-

reotipo de los afroamericanos, ignorando o pasando por alto las cualidades individuales del sujeto que no coinciden con el estereotipo. Por ejemplo, el empleador quizá menosprecie el título universitario que tanto esfuerzo le costó al candidato pensando “Deben haberlo admitido en la universidad bajo el programa de acción afirmativa”. Esta atribución se conoce como *error final de atribución*: la tendencia de una persona con creencias estereotipadas acerca de un grupo particular a hacer atribuciones internas de sus deficiencias y atribuciones externas de sus éxitos. Note que en el ejemplo anterior el empleador está haciendo una atribución externa (acción afirmativa) para el éxito universitario del solicitante afroamericano. El otro lado del error final de atribución es hacer atribuciones internas de los fracasos de las personas que pertenecen a los grupos que nos disgustan. Por ejemplo, muchos estadounidenses blancos creen que las diferencias en los niveles de ingreso entre los blancos y los negros se deben a la falta de habilidad o a la baja motivación de parte de los afroamericanos, no a la falta de oportunidades (Kluegel, 1990).

Junto con las creencias estereotipadas, el prejuicio suele asociarse con emociones fuertes como el disgusto, el temor, el odio o la aversión. Por ejemplo, cuando los heterosexuales se enteran de que un individuo que les agradaba es homosexual pueden considerarlo de repente indeseable, enfermo, pecador o pervertido (vea Herek, 2000). En Europa Oriental, mucha gente teme y menosprecia a los “gitanos” tradicionalmente nómadas.

Fuentes del prejuicio Muchas teorías intentan clasificar las causas y fuentes del prejuicio. De acuerdo con la **teoría de la frustración-agresión**, el prejuicio es el resultado de las frustraciones experimentadas por el grupo perjudicado (Allport, 1954). Como vimos en el capítulo 8, Motivación y emoción, en ciertas circunstancias la frustración puede producir enojo y hostilidad. Con frecuencia, las personas que se sienten explotadas y oprimidas no pueden desahogar su enojo contra un objetivo identificable o apropiado, por lo que desplazan su hostilidad hacia los que ocupan una posición aún “más baja” que la suya en la escala social en la forma de actitudes prejuiciosas y conducta discriminatoria. Las personas que son las víctimas de esta agresión desplazada se convierten en chivos expiatorios a los que se culpa por los problemas actuales. En Estados Unidos los afroamericanos han sido los chivos expiatorios de las frustraciones económicas de algunos estadounidenses blancos de bajos ingresos que se sienten impotentes para mejorar su condición. A su vez, los afroamericanos han tomado a veces a los latinos, los asiáticos, los judíos y las mujeres como chivos expiatorios. Al igual que la amabilidad, la avaricia y todas las otras cualidades humanas, el prejuicio no se restringe a un grupo racial o étnico particular.

Otra teoría localiza la fuente del prejuicio en una **personalidad autoritaria** o intolerante. Adorno y sus colegas (1950) vincularon el prejuicio a un conjunto complejo de rasgos de personalidad llamado *autoritarismo*. Los individuos autoritarios tienden a ser rígidamente convencionales, a favorecer el cumplimiento de las reglas y el acatamiento de la tradición, y exhiben hostilidad hacia aquellos que desafían dichas normas (Stone, Lederer y Christie, 1993). Respetan y se someten a la autoridad y se preocupan por el poder y la firmeza. Al mirar el mundo a través de la lente de categorías rígidas, son cínicos acerca de la naturaleza humana, y temen, sospechan y rechazan a todos los grupos distintos al grupo al que pertenecen. El prejuicio es sólo una expresión de su aproximación suspicaz y desconfiada a la vida.

También existen fuentes cognoscitivas de prejuicio. Como vimos antes, los humanos somos “avaros cognoscitivos” que tratamos de simplificar y organizar el pensamiento social tanto como sea posible. La simplificación excesiva conduce a estereotipos, prejuicio y discriminación. Por ejemplo, la visión estereotipada de las mujeres como indecisas y débiles perjudicará a un empleador en contra de contratar como gerente a una mujer calificada. La creencia en un mundo justo, donde la gente obtiene lo que merece y merece lo que recibe, simplifica en exceso la visión que tenemos de las víctimas del prejuicio como si “merecieran” sus dificultades (Fiske y Neuberg, 1990).

Teoría de la frustración-agresión

Teoría que afirma que, en ciertas circunstancias, la gente que es frustrada en sus metas desvía su ira del objetivo apropiado y poderoso y la dirige hacia otro objetivo menos poderoso al que es más seguro atacar.

Personalidad autoritaria

Patrón de personalidad caracterizado por el convencionalismo rígido, el respeto exagerado por la autoridad y la hostilidad hacia aquellos que desafían las normas de la sociedad.

Racismo Prejuicio y discriminación dirigidos contra un grupo racial particular.



Escenas como ésta eran comunes en el sur de Estados Unidos antes del movimiento por los derechos civiles.

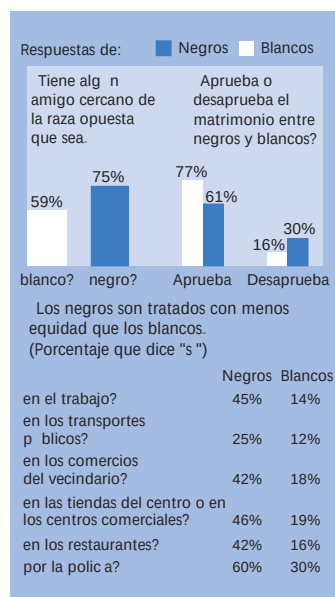


Figura 11-1

Actitudes raciales en Estados Unidos. Como ilustra la figura, los negros y los blancos tienen opiniones diferentes de la forma en que se trata a los negros en Estados Unidos.

Fuente: Gelles, R. J. y Levine, A. (1999). *Sociology: An Introduction*, 6ª edición, fig. 9-7, p. 338; datos de *USA Today*, 11 de junio de 1997, p. 9a.

Además, los psicólogos sociales señalan que el prejuicio y la discriminación tienen sus raíces en los intentos de la gente por adaptarse a la sociedad. Si nos asociamos con personas que expresan claros prejuicios, tenderemos más a mostrarnos de acuerdo con sus ideas que a resistirlas. Las presiones de la conformidad social explican por qué los niños absorben con rapidez los prejuicios de sus padres y compañeros de juegos mucho antes de que hayan formado sus propias creencias y opiniones a partir de la experiencia. La presión de los pares a menudo vuelve más “adecuada” o aceptable la expresión de ciertos sesgos que el comportamiento tolerante hacia los miembros de otros grupos sociales.

El **racismo** es la creencia de que los miembros de ciertos grupos raciales o étnicos son *innatamente* inferiores. Los racistas creen que la inteligencia, laboriosidad, moralidad y otros rasgos valorados están biológicamente determinados y que por ende no pueden cambiar. El racismo conduce al pensamiento o/o: O eres uno de “nosotros” o eres uno de “ellos”. Un *grupo interno* es cualquier grupo de gente que experimenta un sentido de solidaridad y exclusividad en relación con los no miembros. En contraste, un *grupo externo* es un grupo de individuos que están fuera de este límite y son considerados como competidores, enemigos o diferentes e indignos de respeto. Esos términos pueden aplicarse a equipos deportivos contrincantes, pandillas rivales y partidos políticos o a naciones, regiones, religiones y grupos étnicos o raciales enteros. De acuerdo con el *sesgo del grupo interno*, los miembros no sólo se consideran diferentes sino superiores a los miembros del grupo externo. En los casos extremos, los miembros de un grupo interno ven a los miembros de un grupo externo como menos que humanos y el odio puede llevar a la violencia, la guerra civil e incluso al genocidio.

En Estados Unidos las formas más ostensibles de racismo han disminuido en las últimas décadas. Por ejemplo, nueve de cada 10 blancos dicen que votarían por un presidente negro. Pero el racismo aún persiste en formas sutiles. Por ejemplo, muchos blancos dicen que aprueban el matrimonio interracial, pero que se sentirían “incómodos” si alguien de su familia se casara con un afroamericano. Muchos blancos también apoyan la integración racial de las escuelas, pero se “inquietan” si el porcentaje de estudiantes negros en el grupo o la escuela de sus hijos se incrementa de manera significativa (Jaynes y Williams, 1989). Así que no es sorprendente que negros y blancos tengan visiones diferentes de cómo se trata a los negros en nuestra sociedad. En una encuesta aplicada en 1997, dos de cada tres blancos estaban de acuerdo con la afirmación “Los negros tienen una oportunidad tan buena como la gente blanca... de obtener cualquier trabajo para el que estén calificados”; aproximadamente la misma proporción de negros estaba en desacuerdo. (En la figura 11-1 encontrará otras diferencias de la misma encuesta.)

Estrategias para reducir el prejuicio y la discriminación ¿Cómo podemos usar nuestro conocimiento del prejuicio, los estereotipos y la discriminación para reducir el prejuicio y su expresión? Hay tres estrategias que parecen prometedoras: *recategorización*, *procesamiento controlado* y *mejoramiento del contacto entre los grupos*. (Vea *Aplicación de la psicología: Comprensión de los conflictos étnicos y la violencia*, donde encontrará un análisis de cómo utilizar esas estrategias para reducir el conflicto étnico.)

- Cuando *recategorizamos*, tratamos de extender nuestro esquema de un grupo particular, digamos para considerar que los miembros de diferentes razas o géneros comparten cualidades similares. Esos esquemas más globales se convierten en categorías supraordenadas. Por ejemplo, en Estados Unidos los católicos y los protestantes se consideran “cristianos” o “estadounidenses” en lugar de verse como grupos separados en competencia (como en Irlanda del Norte). Existe considerable evidencia de que si los individuos crean categorías supraordenadas, al mismo tiempo reducen los estereotipos y el prejuicio (Dovidio y Gaertner, 1999; Hewstone, Islam y Judd, 1993).
- La investigación también sugiere que a través del *procesamiento controlado* podemos entrenarnos para ser más “atentos” hacia la gente que difiere de nosotros.

APLICACIÓN DE LA PSICOLOGÍA

COMPREENSIÓN DE LOS CONFLICTOS ÉTNICOS Y LA VIOLENCIA

Con el final de la Guerra Fría, el conflicto interétnico se ha convertido en la forma dominante de guerra (Mays, Bullock, Rosenzweig y Wessells, 1998; Rouhana y Bar-Tal, 1998). Bosnia, Croacia, Timor Oriental, Rusia, Turquía, Irak, Irlanda, Israel, Sri Lanka... la lista de países desgarrados por el conflicto étnico sigue aumentando y las muertes de civiles continúa incrementándose en decenas de miles. Cuando el ejército de Estados Unidos ingresó en Irak en 2003, tuvo que enfrentar brotes de violencia interétnica entre los árabes y los kurdos, los turcomanos y los asirios. Sólo en Irak, la violencia étnica durante la década anterior fue responsable de decenas de miles de muertes de civiles (Human Rights Watch, 2003). ¿Por qué surge dicho conflicto? Y ¿por qué es tan difícil resolverlo?

El conflicto étnico no tiene una sola causa, "... a menudo está arraigado en historias de colonialismo, etnocentrismo, racismo, opresión política, abuso de derechos humanos, injusticia social, pobreza y degradación ambiental" (Mays *et al.*, 1998, p. 737; vea también Toft, 2003). Pero esos problemas estructurales son sólo parte de la historia, que determinan principalmente quién lucha contra quién. El resto de la historia se encuentra en procesos psicológicos como una intensa lealtad al grupo, identidad personal y social, recuerdos compartidos, polarización y prejuicio profundamente arraigado y creencias sociales (Cairns y Darby, 1998; Mays *et al.*, 1998; Rouhana y Bar-Tal, 1998). En otras pala-

"Este odio y temor determinan en gran medida el grado en que el conflicto étnico se vuelve violento."

bras, los problemas estructurales no tienen el mismo efecto si la gente no está preparada para odiar y temer a los demás. Este odio y temor determinan en gran

medida el grado en que el conflicto étnico se vuelve violento (Des Forges, 1995; Ross, 1993; D. N. Smith, 1998).

Mirando más de cerca algunas de las fuerzas psicológicas en operación, la *propaganda* a menudo juega un papel significativo al pintar a los oponentes de la manera más negativa posible, perpetuando de esta forma el racismo, el prejuicio y los estereotipos. Por ejemplo, en Ruanda, los Tutsis (que casi fueron exterminados por la violencia resultante con los Hutus) durante años fueron acusados en los medios de comunicación masiva de haber cometido crímenes horribles y de conspirar el asesinato masivo de los Hutus, nada de lo cual era cierto (Smith, 1998). Cuando la violencia étnica es prolongada, los *recuerdos colectivos compartidos* se llenan con instancias de violencia, hostilidad y victimización. Los prejuicios entonces se refuerzan y la gente llega a considerar cada vez más que el conflicto es inevitable y que sus diferencias son irreconciliables (Rouhana y Bar-Tal, 1998).

La *identidad personal y social* también contribuye al conflicto étnico. Como la pertenencia al grupo contribuye a la autoimagen, si los grupos a los que usted pertenece son blanco de calumnias o amenazas, en cierta medida usted es personalmente calumniado o amenazado. Si usted no puede abandonar

esos grupos, es importante defenderlos para mejorar sus propios sentimientos de autoestima (Cairns y Darby, 1998). De esta forma, lo que empieza como un conflicto étnico rápidamente se transforma en una amenaza sumamente personal.

Por último, las *creencias sociales* generalizadas acerca del conflicto y las partes en el conflicto también juegan un papel en los conflictos étnicos prolongados. Cuatro creencias sociales especialmente importantes son: "Nuestras metas son justas," "El oponente no tiene legitimidad," "No podemos equivocarnos" y "Somos las víctimas" (Rouhana y Bar-Tal, 1998). Esas creencias sociales "... proporcionan un prisma social común a través del cual los miembros de la sociedad ven el conflicto. Una vez formadas se incorporan en un conjunto de valores y se reflejan en el lenguaje, los estereotipos, las imágenes, los mitos y los recuerdos colectivos del grupo..." (Rouhana y Bar-Tal, 1998, p. 765). El resultado es una forma de "congelación cognoscitiva" en que la gente busca y procesa selectivamente la información de una manera que perpetúa las creencias sociales. Esta congelación cognoscitiva aumenta el temor, la ira y el odio, las emociones que son la base de la violencia étnica.



Cada año, los episodios de violencia étnica matan a miles de personas en todo el mundo.

De lo anterior se deriva que los intentos por establecer la paz no pueden abordar sólo los problemas estructurales. Los intentos por redistribuir los recursos de manera más equitativa, de reducir la opresión y la victimización, y de incrementar la justicia social son esenciales, pero sólo tendrán éxito si también se presta atención a los procesos psicológicos importantes. Deben hacerse esfuerzos concertados para incrementar la tolerancia y mejorar las relaciones entre grupos al mismo tiempo que se desarrollan formas no violentas de resolver los conflictos (Mays *et al.*, 1998; Smith, 1998). Las estrategias de recategorización, procesamiento controlado y contacto entre grupos que vimos antes en este capítulo han ayudado a reducir el nivel de conflicto étnico en algunos países (Smith, 1998). Pero también hay que hacer cambios cognoscitivos: deben cam-

(continúa)

APLICACIÓN DE LA PSICOLOGÍA

COMPREENSIÓN DE LOS CONFLICTOS ÉTNICOS Y LA VIOLENCIA (Cont.)

biarse las creencias sociales y desarrollarse nuevas creencias que sean más congruentes con la resolución del conflicto y las relaciones pacíficas. Además, será necesario desarrollar técnicas multidisciplinarias para que los programas sean plenamente efectivos al abordar los conflictos en diferentes culturas. Como señaló un grupo de expertos, “es riesgoso y etnocéntrico asumir que los métodos desarrollados en contextos

occidentales son aplicables directamente en culturas y contextos diferentes. La investigación sobre diferentes creencias y prácticas culturales y sus implicaciones para el análisis y prevención del conflicto etnopolítico es esencial si es que el campo de la psicología quiere tener éxito en sus contribuciones” (Mays *et al.*, 1998, p. 739).

Por ejemplo, se enseñó a un grupo de estudiantes de sexto grado a ser más comprensivos con los discapacitados proyectándoles transparencias y haciéndoles reflexionar sobre su situación respondiendo preguntas como la siguiente: “¿Cómo podría una persona discapacitada conducir un automóvil?” Se alentó a los estudiantes a ver a los discapacitados como personas con cualidades y defectos. El grupo mostró mucho menos prejuicio hacia los discapacitados después del procedimiento que antes del mismo (Langer, Bashner y Chanowitz, 1985). Dicho enfoque sugiere que es posible enseñar la tolerancia. Algunos investigadores han propuesto que la diferencia principal entre alguien que está prejuiciado y alguien que no lo está es la habilidad para suprimir las creencias prejuiciadas. Argumentan que todos aprendemos estereotipos en nuestra cultura, pero que algunas personas también aprenden tolerancia y la habilidad para el procesamiento controlado (Devine, 1989; Devine, Monteith, Zuwerink y Elliot, 1991).

- Por último, podemos reducir el prejuicio y las tensiones *mejorando el contacto entre los grupos* (Pettigrew, 1998). Ésta fue una de las intenciones de la famosa decisión de la Suprema Corte de Estados Unidos en 1954 en el caso de *Brown contra el Consejo de Educación de Topeka, Kansas*, que ordenó la integración racial de las escuelas. Sin embargo, la evidencia de la eliminación de la segregación escolar ha demostrado que el contacto por sí solo no es suficiente (Taylor y Moghaddam, 1994). El contacto entre miembros de dos grupos ayuda a disminuir las actitudes de prejuicio, pero sólo si se cumplen ciertas condiciones:

1. **Los miembros del grupo deben tener el mismo estatus.** Cuando se integró por primera vez a negros y blancos en el ejército y en los proyectos de vivienda pública, tenían un estatus relativamente igual, por lo que el prejuicio entre ellos se redujo de manera notable (Pettigrew, 1969). La eliminación de la segregación escolar tuvo menos éxito en parte porque la estructura del sistema escolar tiende a recompensar las ventajas económicas y académicas de los niños blancos, dándoles una ventaja sobre los escolares negros (Cohen, 1984).

2. **La gente debe tener un contacto personal con los miembros del otro grupo.** El solo hecho de poner a los estudiantes juntos en un grupo no cambia las actitudes. Es más efectivo el contacto personal como el que ocurre entre amigos durante el almuerzo y después de clases.

3. **El contacto entre grupos mejora las relaciones cuando se unen para cooperar y no para competir.** Trabajar juntos para lograr una meta común ayuda a eliminar el prejuicio, quizá porque proporciona el tipo de contacto personal mencionado, así como un motivo común y el mismo estatus. Los equipos deportivos integrados son un ejemplo de este tipo de contacto. Las técnicas de aprendizaje cooperativo también han demostrado ser útiles para superar el prejuicio en las escuelas (Johnson, Johnson y Maruyama, 1984; Madden y Slavin, 1983).

4. **Las normas sociales deben alentar el contacto.** En muchos casos, la eliminación de la segregación escolar tuvo lugar en una atmósfera sumamente tensa. Los niños llegaban a



sus nuevas escuelas en autobuses repletos sólo para enfrentar las protestas de los padres furiosos. Es claro que esas condiciones no favorecieron el contacto. En situaciones en que las normas sociales o los que tienen la autoridad alientan el contacto, es menos probable que persistan las actitudes prejuiciosas.

En todas las sugerencias anteriores, el énfasis principal está en cambiar la conducta, no en cambiar directamente las actitudes. Pero la modificación de la conducta a menudo es un primer paso hacia la modificación de las actitudes, como veremos en la siguiente sección donde examinaremos algunos de los principales hallazgos de la investigación psicológica sobre el cambio de actitudes.

Cambio de actitudes

Un hombre que ve la televisión el domingo por la tarde ignora los comerciales de cerveza, pero toma nota cuando un amigo le recomienda una cerveza importada en particular. Un discurso político convence a una mujer para que cambie su voto a favor del candidato que lo pronunció, pero hace que el vecino de al lado persista en su determinación de votar en su contra. ¿Por qué la recomendación personal tiene mayor poder persuasivo que un comercial de televisión tan caro? ¿Cómo pueden dos personas con opiniones similares derivar mensajes tan diferentes del mismo discurso? ¿Qué hace que un intento por cambiar las actitudes falle y otro tenga éxito? De manera más general, ¿cómo y por qué cambian las actitudes? Y ¿cómo podemos resistir con éxito los cambios de actitudes que no deseamos?

Las respuestas a esas preguntas dependen en cierto grado de las técnicas usadas para influir en nuestras actitudes. Revisaremos primero los intentos por cambiar las actitudes a través de varios tipos de mensajes persuasivos.

El proceso de la persuasión Para que alguien sea persuadido, primero debe prestar atención al mensaje; luego debe comprenderlo y por último debe aceptarlo como convincente (Perloff, 2003). Considere cómo se realiza la publicidad en los siguientes pasos.

El primer paso en la persuasión es capturar y retener la atención de la audiencia (Albarracín, 2002). A medida que la competencia se ha intensificado, los anunciantes se han vuelto cada vez más creativos para capturar su atención. Por ejemplo, los anuncios que activan las emociones, en especial los sentimientos que usted desea experimentar, pueden ser memorables y por ende persuasivos (DeSteno y Braverman, 2002; Engel, Black y Miniard, 1986). También el humor es una estrategia efectiva para mantenerlo viendo o leyendo un anuncio que de otra manera ignoraría (Conway y Dube, 2002; Scott, Klein y Bryant, 1990).

Una vez que un mensaje persuasivo capta su atención, otras técnicas lo hacen “permanecer en sintonía” el tiempo suficiente para comprender y aceptar su mensaje. Por ejemplo, cada vez son más los anuncios que “enganchan” a la audiencia a partir de una narrativa. Un comercial puede empezar con una escena o situación dramática (por ejemplo, dos personas aparentemente “predestinadas” que no han hecho contacto ocular) y el espectador permanece en sintonía para averiguar qué sucede. Algunos comerciales incluso presentan tramas y personajes recurrentes de modo que cada nuevo comercial de la serie constituye el episodio más reciente de la telenovela.

Con tantas estrategias ingeniosas diseñadas para capturar y mantener su atención, ¿cómo puede protegerse de las influencias no deseadas y resistir los mensajes persuasivos? Una estrategia para resistir la persuasión es analizar los mensajes persuasivos para identi-



Para que un anuncio afecte nuestra conducta, primero debe atraer nuestra atención.

Fuente: National Highway Safety Commission.

Traducción del anuncio:

¿No está seguro sobre si ha bebido lo suficiente? Lo revisaré por usted.

LOS HECHOS:

- La conducción irregular mata a 18,000 personas cada año.
- Casi 250,000 personas resultan heridas y 1.5 millones son arrestados.
- Un sin número de estadounidenses se ven afectados por este violento crimen durante el resto de sus vidas.
- Usted, sus amigos o su familia podrían ser los siguientes.

PREPÁRESE:

- Si bebe, no maneje.
- Designe a un conductor sobrio.
- Llame a un taxi o...
- Pase la noche en donde sea que haya decidido celebrar.

Si bebe y maneja, usted pierde.

Recuerde: Cuando bebe y maneja, usted pierde.

ficar qué estrategias se están utilizando para atraer la atención. Juegue a descifrar el “código” de los publicistas en lugar de sucumbir ante el atractivo del anuncio. Y eleve sus criterios respecto a los tipos de mensajes que son dignos de su atención y compromiso.

El modelo de la comunicación Los pasos dos y tres en la persuasión (comprender y luego aceptar el mensaje) son influidos por el mensaje y la forma en que se presenta. El *modelo de la comunicación* de la persuasión pone de relieve cuatro elementos clave para lograr esas metas: la fuente, el mensaje, el medio de comunicación y las características de la audiencia. Una vez que han capturado su atención, los persuasores manipulan cada uno de esos factores con la esperanza de cambiar sus actitudes. Tomemos cada factor a la vez conforme consideramos lo que se sabe al respecto de la persuasión efectiva.

La efectividad de un mensaje persuasivo depende primero de su *fuentes*, el autor o comunicador que solicita que la audiencia acepte el mensaje. Aquí la credibilidad es de gran importancia (Ito, 2002; Jain y Posavac, 2001). Por ejemplo, es menos probable que cambiemos nuestra actitud acerca de los esfuerzos anticontaminantes de la industria petrolera si quien nos habla de ellos es el presidente de una refinadora importante que si escuchamos la misma información de una comisión imparcial formada para estudiar la situación.

La investigación indica que la credibilidad de las fuentes es más importante cuando no estamos inclinados a prestar atención al *mensaje* por sí mismo (Cooper y Croyle, 1984; Petty y Cacioppo, 1981, 1986a). Pero en los casos en que tenemos algún interés en el mensaje, es éste el que desempeña el papel principal en la determinación de si cambiamos nuestras actitudes (Petty y Cacioppo, 1986b). Los investigadores han descubierto que con frecuencia excluimos los mensajes que simplemente contradicen nuestro punto de vista. Y cuanto mayor facilidad tenga el receptor para generar contraargumentos, menos probable es que sea persuadido por los nuevos argumentos (Jacks y Cameron, 2003). En consecuencia, los mensajes por lo general tienen más éxito cuando presentan ambos lados de un argumento y cuando presentan argumentos nuevos que cuando son un refrito de los viejos argumentos escuchados muchas veces antes.

La investigación ha demostrado que el temor en ocasiones funciona bien, en especial para convencer a la gente de que se vacune contra el tétanos (Dabbs y Leventhal, 1966), conduzca con precaución (Leventhal y Niles, 1965) y cuide su dentadura (Evans, Rozelle, Lasater, Dembroski y Allen, 1970). Pero si el mensaje genera demasiado temor, tendrá poco efecto persuasivo (Worchel, Cooper y Goethals, 1991).

Cuando se trata de elegir el *medio*, la escritura es más adecuada para hacer que la gente comprenda los argumentos complejos, mientras que las presentaciones en video o en vivo son más efectivas con una audiencia que ya conoce lo fundamental de un argumento (Chaiken y Eagly, 1976). Sin embargo, son más eficaces los mensajes personales o las lecciones de nuestra propia experiencia.

Los factores más importantes en la modificación de actitudes (y los más difíciles de controlar) tienen que ver con la *audiencia*. Las actitudes son más resistentes al cambio si 1) la audiencia tiene un fuerte compromiso con sus actitudes actuales, 2) esas actitudes son compartidas por otros, y 3) las actitudes fueron inculcadas durante la niñez temprana por grupos tan fundamentales como la familia. La discrepancia entre los contenidos del mensaje y las actitudes actuales de la audiencia también afecta el recibimiento que tendrá el mensaje. Hasta cierto punto, cuanto mayor sea la diferencia entre ambos, mayor será la probabilidad del cambio de actitud. Sin embargo, si la discrepancia es demasiado grande, la audiencia podría rechazar por completo la nueva información. La experiencia del comunicador es muy importante en este contexto: la influencia aumenta con el tamaño de la discrepancia sólo cuando se considera que el hablante es un experto.

Por último, ciertas características personales hacen que algunas personas sean más susceptibles que otras al cambio de actitudes. Es más fácil influir en las personas con baja autoestima, en especial cuando el mensaje es complejo y difícil de entender. La gente muy inteligente tiende a resistir la persuasión porque puede generar contraargumentos con mayor facilidad.

Teoría de la disonancia cognoscitiva Uno de los enfoques más fascinantes de la comprensión del proceso de cambio de actitudes es la teoría de la **disonancia cognoscitiva** desarrollada por Leon Festinger (1957). Existe disonancia cognoscitiva siempre que una persona tiene dos cogniciones o creencias contradictorias al mismo tiempo. “Soy un amigo considerado y leal” es una cognición. Otra es “Ayer repetí algunos chismes picantes que escuché acerca de mi amigo Chris”. Esas dos cogniciones son disonantes, pues cada una implica el opuesto de la otra. De acuerdo con Festinger, la disonancia cognoscitiva crea una tensión psicológica desagradable y esta tensión motiva al individuo para tratar de resolver la disonancia de alguna manera.

En ocasiones la forma más sencilla de reducir la incomodidad de la disonancia es cambiar las actitudes. No puedo cambiar con facilidad el hecho de haber repetido chismes acerca de un amigo. Así que es más fácil que cambie mi actitud hacia mi amigo. Si concluyo que Chris no es en realidad un amigo sino un simple conocido, entonces mi nueva actitud encaja ahora con mi conducta: difundir chismes acerca de alguien que no es un amigo no contradice el hecho de que soy leal y considerado con quienes son mis amigos. De manera similar, una forma de reducir la incomodidad o la culpa asociada con hacer trampa en la escuela es mostrar aprobación o apoyo a otros estudiantes que practican la deshonestidad académica (Storch y Storch, 2003).

Sin embargo, la conducta discrepante que contradice una actitud no necesariamente produce un cambio de actitudes porque hay otras formas en que una persona puede reducir la disonancia cognoscitiva. Una alternativa es incrementar el número de elementos consonantes, es decir, los pensamientos que apoyan a una u otra de las cogniciones disonantes. Por ejemplo, puedo advertir que el chisme que repetí era muy interesante, que cualquiera que lo hubiera escuchado se habría preocupado y sorprendido acerca de Chris, y que era natural comentarlo con otros en un esfuerzo por determinar si era cierto. Ahora mi acción contradice menos mi actitud hacia Chris como amigo. Otra opción es reducir la importancia de uno o ambos elementos cognoscitivos. “La persona a quien le conté el chisme era Terry, quien no conoce muy bien a Chris. A Terry no le interesa y no lo repetiré. Así que no es importante y Chris no debería molestarse por ello.” Al reducir la importancia de mi conducta, reduzco la disonancia que experimento y esto disminuye la necesidad de que cambie mi actitud respecto a Chris.

Hasta ahora nuestro análisis ha ignorado una pregunta importante: ¿Por qué alguien adopta una conducta que va contra sus actitudes? Una respuesta es que la disonancia cognoscitiva es una parte natural de la vida cotidiana. Por ejemplo, la simple elección entre dos o más alternativas deseables conduce inevitablemente a la disonancia. Suponga que está en una tienda de computadoras y no puede elegir entre una Dell y una Macintosh. Si elige una, todas sus desventajas aunadas a las ventajas de la otra contribuyen a la disonancia. Después de que ha comprado una de las computadoras, puede reducir la disonancia cambiando su actitud: piensa que el teclado de la otra computadora no era “muy bueno” y que algunas de las “desventajas” de la computadora que compró en realidad son cualidades.

También puede adoptar una conducta que contradice una actitud si se le incentiva para hacerlo. Quizá alguien le ofrezca un pequeño soborno o recompensa: “Le pagaré 25 centavos sólo por probar mi producto”. Curiosamente, cuanto mayor sea la recompensa, menor es el cambio de actitud que probablemente se produzca.

Cuando las recompensas son grandes, la disonancia es mínima y el cambio de actitud es pequeño, si es que sucede. Al parecer, cuando la gente está convencida de que existe una buena razón para hacer algo que va en contra de sus creencias (“Haré casi cualquier cosa a cambio de un gran incentivo económico”), experimenta poca disonancia y no es probable que cambie sus actitudes, aunque su conducta pueda cambiar por un tiempo. Sin embargo, si la recompensa es

Disonancia cognoscitiva

Inconsistencia percibida entre dos cogniciones.

PENSAMIENTO CRÍTICO

Actitudes hacia el tabaquismo

Numerosos estudios indican que la mayoría de los adolescentes y adultos jóvenes están bien conscientes de los peligros de fumar. No obstante, muchas de esas personas fuman de manera regular. Con base en lo que ha leído acerca del cambio de actitudes, ¿qué haría para cambiar las actitudes de la gente hacia el tabaquismo? Para cada técnica que proponga usar, explique por qué considera que sería efectiva. ¿Cómo demostraría que su programa está teniendo el efecto deseado?

pequeña, apenas suficiente para inducir la conducta que está en conflicto con las actitudes, la disonancia será grande, maximizando las oportunidades de que cambien las actitudes: “Sólo recibí 25 centavos por probar este producto, por lo que no puede haber sido el dinero lo que me atrajo. Realmente debe gustarme este producto después de todo”. El truco es inducir la conducta que contradice una actitud mientras se deja que la gente se sienta personalmente responsable del acto disonante. De esta forma es más probable que cambie sus actitudes que si siente que fue obligada u ostensiblemente inducida a actuar de una manera que contradice sus creencias.

En el análisis final, el medio más efectivo de cambiar las actitudes (en especial las actitudes, conductas o elecciones de estilo de vida importantes) es la *autopersuasión* (Aronson, 1999). En contraste con las técnicas tradicionales directas de persuasión, se pone a la gente en situaciones en que está motivada para persuadirse de cambiar sus actitudes o su conducta. Por ejemplo, muchos educadores esperaban que la integración escolar, por sí misma, redujera los prejuicios raciales. Pero a menudo sucedía lo contrario: aunque asistían a las mismas escuelas y grupos, los niños negros y blancos tendían a segregarse por sí mismos. Cuando se asignó a los niños a pequeños grupos de estudio culturalmente diversos en los que se les obligó a cooperar, las actitudes cambiaron, aunque de manera lenta. Disminuyeron los insultos y menosprecios, que a menudo tenían una base étnica. Cuando ambos aprendieron a enseñar y a escuchar a los “otros”, los estudiantes salieron de la experiencia con menos estereotipos de grupo y un mayor aprecio de las diferencias individuales. A su vez, esto hizo menos probable que estereotiparan a los otros. En pocas palabras, trabajar con individuos diversos que no coinciden con nuestras ideas preconcebidas hace difícil mantener el prejuicio a causa de la disonancia cognoscitiva.

COMPRUEBE SU COMPRENSIÓN

- Una _____ es una organización bastante estable de creencias, sentimientos y tendencias de conducta hacia algo o alguien.
 - impresión
 - atribución
 - actitud
- El prejuicio es a la _____ lo que la discriminación es a la _____.
 - actitud, conducta
 - tolerancia, opresión
 - conducta, actitud
 - opresión, tolerancia
- ¿Cuál de las siguientes es una manera efectiva de reducir el prejuicio?
 - contacto de igual estatus
 - contacto personal
 - proyectos grupales cooperativos
 - normas sociales que alienten el contacto
 - todas las anteriores
- _____ tiene lugar cuando una persona sostiene dos creencias contradictorias al mismo tiempo.
 - El prejuicio.
 - La disonancia cognoscitiva.
 - El sesgo hacia el interés personal.
 - El sesgo del mundo justo.

Respuestas: 1. c, 2. a, 3. e, 4. b

Influencia social

¿La conformidad es un signo de que la persona carece de confianza en sí misma?

En la psicología social, la **influencia social** se refiere al proceso por el cual otros, ya sea de manera individual o colectiva, afectan nuestras percepciones, actitudes y acciones (Nowak, Vallacher y Miller, 2003; Petty, Wegener y Fabrigar, 1997). En la sección previa examinamos una forma de influencia social: el cambio de actitudes. A continuación nos concentraremos en la forma en que la presencia o las acciones de otros pueden controlar la conducta sin considerar las actitudes subyacentes.

Influencia cultural

Como vimos en el capítulo 1, La ciencia de la psicología, *cultura* se refiere a las ideas, creencias, valores, tecnologías y criterios compartidos por la gente para evaluar lo que significan los eventos naturales, las acciones humanas y la vida misma. La cultura ejerce una enorme influencia en nuestras actitudes y comportamientos. Nos abstenemos de tocar el estéreo a todo volumen cuando nuestros vecinos están durmiendo, acatamos las notificaciones de un jurado que recibimos por correo y obedecemos las señales de tránsito aunque no haya nadie en el camino para hacer cumplir las normas sociales que dictan esas acciones. Considere por un momento unos cuantos aspectos de la vida cotidiana que se derivan de la cultura:

- La cultura dicta cómo vestir. Una mujer saudita cubre todo su cuerpo antes de salir de su casa; una estadounidense muestra con libertad el rostro, los brazos y las piernas; y en otras sociedades las mujeres van con el pecho descubierto o completamente desnudas.
- La cultura especifica qué comer y qué cosa no debe comerse. Los estadounidenses no comen carne de perro, los chinos no comen queso y los hindúes se niegan a comer carne de res. La cultura nos indica además cómo comer: con tenedor, con palillos o con las manos.
- Las personas de diferentes culturas buscan diferentes cantidades de espacio personal. Este último se refiere a la burbuja de espacio que uno mantiene en las interacciones con otros. Los latinoamericanos, los franceses y los árabes se acercan más en sus interacciones personales que los estadounidenses, los ingleses o los suecos.

Hasta cierto punto, la cultura nos influye a través de la instrucción formal. Por ejemplo, sus padres le recordaban de vez en cuando que ciertas acciones se consideran “normales” o le indicaban la “forma correcta” de comportarse. Pero más a menudo aprendemos lecciones culturales por medio del modelamiento y la imitación. Un resultado de dicho aprendizaje es la aceptación incondicional de los **axiomas culturales**, que son creencias o valores que la mayoría de los miembros de una sociedad aceptan como evidentes (Aronson, 1994; Maio y Olson, 1998).

También aprendemos lecciones culturales a través del condicionamiento. Somos recompensados (reforzados) por hacer lo que hacen nuestros compañeros y conciudadanos en la mayoría de las situaciones, es decir, por estar de acuerdo con la multitud. Este proceso de aprendizaje es uno de los mecanismos principales por los cuales una cultura transmite sus lecciones y valores principales. En el curso de comparar y adaptar nuestra conducta con la de otros, aprendemos las normas de nuestra cultura.

Asimiladores culturales

Una **norma** es una idea o expectativa compartida acerca de cómo comportarse o no hacerlo (Cialdini y Trost, 1998). Las normas a menudo se arraigan en la tradición y se fortalecen por el hábito. De esta forma, las culturas nos parecen extrañas si sus normas son muy diferentes de las nuestras. Resulta tentador concluir que *diferente* significa

Influencia social El proceso por el cual otros afectan de manera individual o colectiva nuestras percepciones, actitudes y acciones.

Axiomas culturales Creencias que la mayoría de los miembros de una sociedad aceptan como evidentemente ciertas.

Norma Idea o expectativa compartida acerca de cómo comportarse.

Conformidad Ceder de manera voluntaria a las normas sociales, aun a expensas de las propias preferencias.

“equivocado”, simplemente porque los patrones no familiares de conducta nos hacen sentir incómodos. Para trascender nuestras diferencias y llevarnos mejor con la gente de otras culturas debemos encontrar maneras de superar dicha incomodidad.

Una técnica para entender a otras culturas es la *asimilación cultural*, una estrategia para percibir las normas y los valores de otro grupo (Baron, Graziano y Stangor, 1991; Brislin, Cushner, Cherries y Yong, 1986). Esta técnica enseña, por ejemplo, a pedir a los estudiantes que expliquen por qué un individuo proveniente de otra cultura o grupo social se ha comportado de una manera particular. Por ejemplo, ¿por qué los integrantes de un grupo escolar japonés siguen en silencio a su maestro en una sola fila a través de un parque en un hermoso día de primavera? ¿Temen que si se comportan de otra manera serán castigados por su conducta desordenada? ¿Son plácidos y obedientes por naturaleza? Una vez que entiende que a los niños japoneses se les enseña a valorar las necesidades y sentimientos de los otros por encima de sus propios intereses egoístas, su conducta ordenada y obediente ya no parece mecánica sino disciplinada y considerada.

Los asimiladores culturales nos animan a mantener la mente abierta acerca de las normas y valores de otros cuestionando axiomas culturales como “Mi país es siempre el mejor” o “Nuestra manera de hacer las cosas es la única correcta”.

Conformidad

Sin normas, la vida social sería caótica. Con ellas, la conducta de otras personas se vuelve bastante predecible a pesar de las grandes diferencias en las actitudes y preferencias subyacentes. Por eso, para que los grupos funcionen de manera efectiva se necesita cierto grado de **conformidad**. Hasta cierto punto, la gente debe dejar voluntariamente de lado sus propias preferencias o creencias y acatar las normas o expectativas de un grupo mayor.

Desde principios de la década de 1950, cuando Solomon Asch realizó el primer estudio sistemático al respecto, la conformidad ha sido un tema importante de investigación en la psicología social. Asch demostró en una serie de experimentos que, en algunas circunstancias, la gente se conformará a las presiones del grupo incluso si esto la obliga a negar evidencia física. Sus estudios probaron ostensiblemente el juicio visual pidiendo a los integrantes de un pequeño grupo que eligieran entre varias líneas de longitudes variables presentadas en una tarjeta, aquella que fuera más similar a la que aparecía en una tarjeta de comparación (vea la figura 11-2). Las líneas se dibujaron deliberadamente para que la comparación fuera obvia y la elección correcta fuera clara. Todos los integrantes del grupo, salvo uno, eran cómplices del experimentador. De

vez en cuando esos cómplices deliberadamente daban la misma respuesta incorrecta. Esto ponía en una situación difícil al único participante real. ¿Debería conformarse a lo que sabía que era una decisión errónea para estar de acuerdo con el grupo, negando así la evidencia de sus propios sentidos? ¿O debería discrepar del grupo, arriesgándose a las consecuencias sociales de la no conformidad?

De manera sorprendente, Asch encontró que los participantes se conformaban con los juicios a todas luces incorrectos aproximadamente una tercera parte de las veces. Sin embargo, hubo grandes diferencias individuales y en la investigación posterior los experimentadores descubrieron que dos conjuntos de factores influyen en la probabilidad de que una persona se conforme: las características de la situación y las características del individuo.

El *tamaño* del grupo es una variable situacional que se ha estudiado de manera exhaustiva. Asch (1951) encontró que la probabilidad de conformidad aumentaba con la expansión del tamaño del grupo hasta que cuatro cómplices estaban presentes. Después de este punto, agregar más cómplices no incrementaba la probabilidad de que los participantes ignoraran la evidencia de sus propios ojos.



¿Por qué los escolares japoneses se comportan de manera tan ordenada? ¿Cómo se compara su respuesta con el análisis de las influencias culturales?

Otro factor situacional importante es el grado de *unanimidad* en el grupo. Si sólo un cómplice rompe el acuerdo perfecto de la mayoría dando la respuesta correcta, la conformidad cae aproximadamente al 25 por ciento (Asch, 1956). Al parecer, tener sólo un “aliado” disminuye la presión para conformarse. El aliado ni siquiera tiene que compartir el punto de vista del participante, basta con romper la unanimidad de la mayoría para reducir la conformidad (Allen y Levine, 1971).

La *naturaleza de la tarea* es otra variable situacional que afecta la conformidad. Por ejemplo, se ha demostrado que la conformidad varía con la dificultad y la ambigüedad de una tarea. Cuando la tarea es difícil o mal definida, la conformidad tiende a ser más alta (Blake, Helson y Mouton, 1956). En una situación ambigua, los individuos están menos seguros de sus opiniones y más dispuestos a conformarse a la opinión de la mayoría.

Las características personales también influyen en la conducta de conformidad. Una persona tenderá más a conformarse cuanto más le atraiga el grupo, más espere interactuar con sus miembros en el futuro y menos aceptada se sienta por el grupo; también tenderá a conformarse más si sostiene una posición de estatus relativamente baja dentro del grupo.

Conformidad entre las culturas Un proverbio chino dice que “si te duele un dedo, te dolerá toda la mano”. En una cultura colectivista como la china, la comunidad y la armonía son muy importantes. Aunque los miembros de todas las sociedades muestren una tendencia a conformarse, podría esperarse que los miembros de las culturas colectivistas se conformen con mayor frecuencia a la voluntad del grupo que los miembros de culturas no colectivistas. En efecto, los investigadores han encontrado que los niveles de conformidad en las culturas colectivistas son a menudo mayores que en las culturas individualistas (vea el capítulo 8, Motivación y emoción, donde encontrará un análisis de las culturas individualistas y colectivistas). En sociedades colectivistas tan diversas como Fiji, Zaire, Hong Kong, Líbano, Zimbabwe, Kuwait, Japón y Brasil las tasas de conformidad registradas fueron del 25 por ciento entre los estudiantes japoneses al 51 por ciento entre los estudiantes de Zimbabwe (Smith y Bond, 1994). En una novedosa extensión de este enfoque, Berry (1967) demostró que la conformidad era mayor en las sociedades agrícolas (donde los miembros dependen más uno del otro para la supervivencia a largo plazo del grupo) que en las sociedades de cazadores y recolectores (donde la gente debe demostrar mucha independencia para sobrevivir).

Sin embargo, no todos los datos empíricos apoyan la existencia de un vínculo simple entre el colectivismo y la conformidad. Aunque Williams y Sogon (1984) reportaron que los participantes japoneses mostraban una elevada tendencia a la conformidad cuando estaban entre amigos, Frager (1970) encontró evidencia de no conformidad entre participantes japoneses cuando los cómplices en la situación de Asch eran desconocidos. (De hecho, en esta situación los participantes japoneses a menudo daban deliberadamente la respuesta incorrecta aun cuando la opinión mayoritaria era correcta.)

TEMAS DE INTERÉS PERMANENTE

individualidad-universalidad

Influencia social entre culturas

A partir de esos datos algo conflictivos, ¿a qué conclusión podemos llegar acerca de la universalidad de la influencia social? El hecho de que las tasas de conformidad en la situación de Asch fueran relativamente altas en diversas culturas sugiere que puede existir algún tipo de norma universal de conformidad. Pero el hecho de que la conformidad fuera a menudo especialmente alta dentro de las sociedades colectivistas sugiere que la tendencia a la conformidad es aumentada o disminuida por un contexto cultural específico. Las respuestas a las preguntas “¿Qué es universal acerca de la influencia social?” y “¿Qué es culturalmente determinado?” Deberán clarificarse a medida que los psicólogos obtengan una mejor comprensión de las diferencias entre culturas.

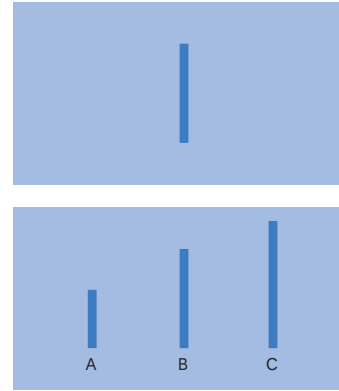


Figura 11-2

Experimento de Asch sobre la conformidad.

En el experimento de Asch sobre *conformidad*, se mostró a los participantes una tarjeta de comparación como la que se presenta en la parte superior y se les pidió que indicaran cuál de las tres líneas de la tarjeta inferior era la más similar.



Condescendencia Cambio de conducta en respuesta a una petición explícita de otra persona o grupo.

Obediencia Cambio de conducta en respuesta a una orden de otra persona, por lo regular una figura de autoridad.

Condescendencia

La conformidad es una respuesta a la presión ejercida por las normas que por lo general no se hacen explícitas. En contraste, la **condescendencia** es un cambio de conducta en respuesta a una petición explícita (Cialdini y Trost, 1998). Los psicólogos sociales han estudiado varias técnicas mediante las cuales la gente puede inducir a otros para que accedan a sus solicitudes. Un procedimiento se basa en el llamado *efecto del pie en la puerta* (Cialdini, 1995). Todo vendedor sabe que en el momento en que un prospecto les permite iniciar la presentación de su producto, mejora considerablemente la posibilidad de hacer una venta. El mismo efecto opera en otras áreas de la vida: una vez que la gente ha accedido a una pequeña petición, es más probable que acceda a una más grande.

En el estudio más famoso de este fenómeno, Freedman y Fraser (1966) se aproximaron a algunos residentes de Palo Alto, California, presentándose como miembros de un Comité para la Conducción Segura. Les pidieron que colocaran en sus patios delanteros un letrero grande y feo donde se leía “Conduzca con precaución”. Solo el 17 por ciento aceptó hacerlo. A otros residentes se les pidió que firmaran una petición solicitando más leyes de conducción segura. Cuando a esas mismas personas se les pidió más tarde que colocaran en sus patios el horrible letrero de “Conduzca con precaución”, un sorprendente 55 por ciento aceptó hacerlo. La condescendencia con la primera solicitud pequeña aumentó a más del triple la tasa de condescendencia con la petición mayor.

¿Por qué funciona tan bien la técnica del pie en la puerta? Una posible explicación es que acceder al acto simbólico (firmar la petición) reajusta ligeramente la autopercepción del participante con la de alguien que favorece la causa. Cuando se le presenta la solicitud mayor, el participante se siente obligado a acceder (Cialdini y Trost, 1998).

Otra estrategia usada mucho por los vendedores es el *procedimiento de bola baja* (Cialdini, Cacioppo, Bassett y Miller, 1978; Cialdini y Trost, 1998). El primer paso es inducir a una persona a mostrarse de acuerdo con algo. El segundo paso es elevar el costo de la condescendencia. Entre los vendedores de carros nuevos, la bola baja funciona de esta manera: el vendedor persuade al cliente de que compre un carro nuevo reduciendo el precio muy por debajo del ofrecido por los competidores. Sin embargo, una vez que el cliente ha aceptado comprar el carro, los términos de la venta cambian abruptamente (por ejemplo, disminuye el valor de trueque que ofrece el gerente de autos usados), de modo que al final el carro resulta más costoso que si lo hubiera adquirido con otro distribuidor. A pesar de los costos agregados, muchos clientes mantienen su compromiso de compra. Aunque el incentivo original era el bajo precio (la “bola baja” que lanzó originalmente el vendedor), una vez que se ha comprometido, el cliente mantiene el compromiso con el vehículo ahora más costoso.

En ciertas circunstancias, es más probable que una persona que se ha negado a condescender con una petición acceda a una segunda. Por ejemplo, si responder que no a la primera petición le hace sentir culpable, puede decir sí a algo más. Este fenómeno se conoce como el *efecto de la puerta en las narices* (Cialdini, 1995; Cialdini *et al.*, 1975). En un estudio, los investigadores se acercaron a estudiantes y les pidieron que hicieran un compromiso excesivo: ¿Asesorarían a un grupo de jóvenes delincuentes en un centro de detención durante dos años? Casi todos declinaron, por lo que en efecto “azotaron la puerta” en las narices del investigador que hizo la petición. Cuando luego se les pidió que hicieran un compromiso mucho menor (supervisar a niños en una visita al zoológico), muchos de los mismos estudiantes accedieron con rapidez. El efecto de la puerta en las narices funciona porque los participantes interpretan la petición menor como una concesión del experimentador y se sienten presionados a acceder a cambio.

Obediencia

La condescendencia es la aceptación de cambiar la conducta en respuesta a una petición. La **obediencia** consiste en acceder a una exigencia. Al igual que la condescendencia,

es una respuesta a un mensaje explícito; pero en este caso el mensaje es una orden directa, que por lo general proviene de una persona con autoridad (como un oficial de policía, el director o el padre), quien puede hacerla cumplir por la fuerza de ser necesario. La obediencia expresa la influencia social en su forma más directa y poderosa.

Varios estudios de Stanley Milgram, descritos en el capítulo 1, La ciencia de la psicología, demostraron lo lejos que puede llegar mucha gente para obedecer a alguien con autoridad (Milgram, 1963). Recuerde que en ese capítulo describimos cómo las personas que aceptaron participar en lo que se les presentó como un experimento de aprendizaje aplicaron lo que creían que eran descargas eléctricas severas a los “aprendices”. Más recientemente, la investigación de Milgram se replicó en diferentes culturas con participantes de uno y otro sexo (Smith y Bond, 1999). ¿Qué factores influyen en el grado en que la gente hará lo que se le dice? Algunos estudios en que personas con uniforme pidieron a los participantes que introdujeran una moneda en un parquímetro demostraron que un factor importante es la cantidad de poder conferido a la persona que da las órdenes. La gente obedecía a un guardia cuyo uniforme se parecía al de un policía más a menudo de lo que obedecía a un hombre vestido como lechero o como civil. Otro factor es la vigilancia. Si se nos ordena hacer algo y luego se nos deja solos, es menos probable que obedezcamos que si somos observados. Esto parece ser cierto en especial cuando la orden implica un acto poco ético. La mayoría de los participantes introdujeron la moneda en el parquímetro cuando el hombre vestido de policía estaba fuera de la vista, pero Milgram encontró que sus “maestros” estaban menos dispuestos a aplicar las descargas severas cuando el experimentador estaba fuera del cuarto.

Los experimentos de Milgram revelaron otros factores que influyen en la disposición de una persona a cumplir órdenes. Cuando la víctima estaba en la misma habitación que el “maestro”, la obediencia disminuía de manera notable. Cuando estaba presente otro “maestro” que se negaba a aplicar las descargas, la obediencia también disminuía. Pero cuando la responsabilidad de un acto era compartida, de modo que la persona era sólo una de muchas que lo efectuaban, el grado de obediencia era mucho mayor.

¿Por qué la gente se muestra dispuesta a obedecer a una figura de autoridad incluso si eso significa violar sus propios principios? Milgram (1974) sugirió que las personas llegan a verse como los agentes de los deseos de otra persona y que por ende no son responsables de sus propias acciones o de sus consecuencias. Una vez que ha ocurrido este cambio en la autopercepción, empieza la obediencia, porque en su propia mente han renunciado al control de sus acciones. Una explicación alternativa es que los participantes obedientes no sucumben a las fuerzas situacionales sino que no logran percibir la situación correctamente (Nissani, 1990). De esta forma, en el estudio de Milgram los participantes creyeron en principio que el experimento sería seguro y que el experimentador era digno de confianza. Nissani argumenta que la verdadera lucha emocional de los participantes obedientes no consistió en decidir si obedecían órdenes malévolas, sino en reconocer que una figura de autoridad en la que confiaban demostró ser traicionera.

COMPRUEBE SU COMPRENSIÓN

1. Relacione los siguientes términos con la definición apropiada.

- | | |
|-----------------------|---|
| ___ influencia social | a. acatamiento voluntario de las normas sociales, aun a expensas de las propias preferencias |
| ___ condescendencia | b. cambio de conducta en respuesta a la orden de otra persona |
| ___ obediencia | c. cambio de conducta en respuesta a una petición explícita de otra persona o de un grupo |
| ___ conformidad | d. cualquier acción realizada por una o más personas para cambiar las actitudes, conducta o sentimientos de otros |

2. ¿Cuáles de los siguientes factores influyen en la probabilidad de que una persona se conforme? (Puede haber más de una respuesta correcta.)
- ☐ a. el grado de unanimidad en el grupo
 - ☐ b. la dificultad o ambigüedad de la tarea que enfrenta el grupo
 - ☐ c. un fuerte apego al grupo
 - ☐ d. la estructura de género del grupo
3. Un resultado del aprendizaje sobre nuestra propia cultura por medio del modelamiento y la imitación es
- ☐ a. rechazar las normas culturales
 - ☐ b. aceptar las normas culturales
 - ☐ c. aceptar los axiomas culturales
 - ☐ d. rechazar los axiomas culturales

Respuestas: 1. influencia social—d; condescendencia—c; obediencia—b; conformidad—a; 2. a, b, c, 3. c

Acción social

En la toma de decisiones, ¿es cierto que “dos cabezas piensan mejor que una”? O ¿dos gallos no cantan bien en un gallinero?

Los diversos tipos de influencia social que hemos analizado pueden tener lugar entre dos personas, en grupos de tres o más o incluso cuando nadie más está físicamente presente. Dirigimos ahora nuestra atención a los procesos que dependen de la presencia de otra gente. Específicamente, examinaremos los procesos que ocurren cuando la gente interactúa de forma individual y en grupos. Las acciones sociales que consideramos a continuación son la *pérdida de la individualidad*, la *conducta de ayuda*, la *toma de decisiones en grupo* y la *conducta organizacional*.

Pérdida de la individualidad

Hemos visto varios casos de influencia social en que la gente actúa de manera diferente si está ante la presencia de otros o si está sola. El ejemplo más sorprendente y aterrizante de este fenómeno es la *conducta de la turba*. Algunos ejemplos violentos bien conocidos de la conducta de la turba son las palizas y linchamientos de afroamericanos, los saqueos que en ocasiones acompañan a los disturbios urbanos y la destrucción sin sentido de la propiedad que desvirtúa lo que de otra forma serían protestas y demostraciones pacíficas.

Una razón para la conducta de la turba es que la gente puede perder su sentido personal de responsabilidad cuando está inmersa en un grupo, en especial en un grupo sometido a intensas presiones y ansiedad. Este fenómeno se denomina **pérdida de la individualidad** porque las personas no responden como individuos, sino como las partes anónimas de un grupo mayor. En general, cuanto más anónimos se sientan los integrantes de un grupo, menos responsables se sienten como individuos (Aronson, Wilson y Akert, 2002).

Pero la pérdida de la individualidad sólo explica en parte la conducta de la turba. Otro factor contribuyente es que, en un grupo, una persona dominante y persuasiva puede convencer a la gente de que actúe mediante un *efecto de la bola de nieve*: si el persuasor convence a unos cuantos, éstos convencerán a otros, quienes a su vez convencerán a otros más hasta que el grupo se convierte en una turba irracional. Además, los grupos grandes proporcionan *protección*. El anonimato hace difícil que se presenten cargos. Si dos o incluso 10 personas empiezan a romper ventanas, probablemente serán arrestadas. Pero si lo hacen mil personas, muy pocas de ellas serán capturadas o castigadas.

Pérdida de la individualidad

Pérdida del sentido personal de responsabilidad en un grupo.

La investigación sobre la pérdida de la individualidad parece apoyar la desafortunada idea de que cuando las personas se reúnen se vuelven más destructivas e irresponsables de lo que serían individualmente. Pero la sociedad humana depende de la disposición de la gente a trabajar en conjunto y ayudarse. De hecho, los casos de cooperación y asistencia mutua son tan abundantes como los ejemplos de conflicto y hostilidad humana. Basta recordar la conducta de la gente en todo el país en el periodo posterior a los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001 al World Trade Center y el Pentágono para encontrar cientos de ejemplos de personas que trabajaron juntas y se ayudaron. Si, como vimos en el capítulo 8, Motivación y emoción, nuestra disposición a lastimar a los demás es influida por fuerzas sociales, también lo es nuestra disposición a ayudar a los otros, como veremos en la siguiente sección del capítulo.

Conducta de ayuda

¿Cuáles son algunas de las fuerzas sociales que promueven la conducta de ayuda? Una es el interés personal percibido. Ofrecemos llevar a casa a nuestro jefe porque sabemos que nuestra próxima promoción dependerá de cuánto le agradecemos. Nos ofrecemos a alimentar al gato de un vecino mientras está de viaje porque queremos que haga lo mismo por nosotros. Pero cuando las acciones de ayuda no están vinculadas a una ganancia personal, se consideran **conducta altruista** (Batson y Powell, 2003). Una persona que actúa de manera altruista no espera reconocimiento o recompensa a cambio, a excepción quizá del grato sentimiento que se experimenta al ayudar a alguien que lo necesita.

¿En qué condiciones es más probable que ocurra la conducta de ayuda? Al igual que otros fenómenos sociopsicológicos, la ayuda es influida por dos conjuntos de variables: las inherentes a la situación y las que se fundamentan en el individuo.

Variables situacionales La variable situacional más importante es la *presencia de otras personas*. En un fenómeno llamado el **efecto del espectador**, a medida que se incrementa el número de espectadores pasivos, disminuye la probabilidad de que alguno de ellos ayude a alguien en problemas (Clarkson, 1996; Chekroun y Brauer, 2002). En un experimento, los participantes que completaban un cuestionario escucharon una grabación de una “emergencia” en el cuarto contiguo, junto con un estrépito y gritos.

Conducta altruista Conducta de ayuda que no está ligada a una ganancia personal.

Efecto del espectador La tendencia de que la disposición de un individuo a ayudar en una emergencia disminuirá a medida que se incrementa el número de espectadores.



Después de los ataques al World Trade Center y al Pentágono el 11 de septiembre del 2001, los desconocidos se pusieron en contacto para ayudarse con apoyo físico y financiero.

El 70 por ciento de los que estaban solos ofrecieron ayuda a la víctima femenina que no veían, pero sólo el 7 por ciento de los que esperaban con un compañero (un desconocido que no hacía nada por ayudar) ofrecieron ayuda (Latané y Rodin, 1969).

Otro aspecto clave de la situación es su *ambigüedad*. Cualquier factor que haga más difícil para los demás reconocer una emergencia genuina reduce la probabilidad de las acciones altruistas. Un experimento hizo que un “trabajador” que cargaba una escalera y una persiana pasara por una sala de espera donde estaban sentados los participantes (Clark y Word, 1974). Pronto se escuchó un fuerte estrépito. En esta situación ambigua, cuantos menos espectadores hubiera, más probable era que el trabajador recibiera ayuda. Sin embargo, cuando aclaraba la situación gritando que estaba lastimado, todos los participantes sin excepción se apresuraron a ayudarlo.

Características personales Las *características personales* de los espectadores también influyen en la conducta de ayuda. No todos los espectadores tienen igual probabilidad de ayudar a un desconocido. Al aumentar la responsabilidad personal que una persona siente por otro se incrementa la probabilidad de ayudar. En un experimento, era más probable que los participantes trataran de impedir el robo de la propiedad de un desconocido si le habían prometido cuidarla en su ausencia que si no habían tenido contacto con él (Moriarty, 1975). La cantidad de empatía que sentimos hacia otra persona también afecta nuestra disposición a ayudar. Un estudio encontró que cuando los participantes sentían que sus valores y su personalidad eran similares a los de una víctima, era más probable que la ayudaran, aunque eso significara poner en riesgo su propia seguridad (Krebs, 1975).

El *estado de ánimo* también es importante. Una persona con un buen estado de ánimo tiene mayor probabilidad de ayudar a otro que lo necesita que alguien con un estado de ánimo neutral o malo (Salovey, Mayer y Rosenhan, 1991). Los investigadores demostraron esto dejando una moneda en la ranura de un teléfono público para poner de buen humor al que la encontrara (Isen y Levin, 1972).

Los participantes que encontraban la moneda mostraban una probabilidad mucho mayor que otros de ayudar a un cómplice del investigador que dejaba caer una carpeta llena de papeles en la acera donde estaba la cabina telefónica. Otra investigación indica que los individuos que temen al bochorno son menos propensos a ayudar (McGovern, 1976). Ofrecer por error ayuda a alguien que no lo necesita resulta muy vergonzoso. Por último, cuando hay personas observando, la gente que califica alto en la necesidad de aprobación tiene mayor probabilidad de ayudar que la gente que obtiene bajas puntuaciones en ese rubro (Satow, 1975).

PENSAMIENTO CRÍTICO

Ayudar a alguien en peligro

Como hemos visto, el que la gente ayude a otros depende en parte de la situación (como la presencia de otras personas y la ambigüedad de la situación) y en parte de las características de los auxiliadores potenciales. Considere el siguiente caso: el 18 de agosto de 1999, Kevin Heisinger, de 24 años de edad, se dirigía de la Universidad de Michigan a su casa en Illinois. En el baño de una estación de autobuses, fue atacado y golpeado hasta morir. Varias personas estaban cerca y escucharon sus gritos de ayuda, pero nadie acudió en su auxilio y nadie llamó a la policía. Una persona lo vio tirado en el piso en un charco de sangre pero no hizo nada. Otra persona lo vio luchando para respirar, pero también se alejó. Después, un niño de 12 años pidió ayuda por teléfono. La policía llegó en menos de 20 segundos pero era demasiado tarde para salvar la vida de Kevin.

- ¿Qué factores de la situación cree que hayan contribuido a la poca disposición de la gente a ayudar a Kevin mientras lo golpeaban y después?
- Un articulista de *The Detroit News* se preguntó: “¿Se han vuelto nuestras almas tan duras e insensibles por el bombardeo diario de violencia real e imaginaria? ¿O nos hemos vuelto algunos de nosotros como una pareja de concursantes en el programa de televisión de tanto éxito en el verano, *Survivor*, tan ansiosos por ganar nuestro propio tarro de oro que en realidad no nos importa cómo tratamos a los demás?” (DeRamus, 2000.) ¿En qué medida cree que el hecho de que los espectadores no ayudaran se debió a características personales?
- ¿Sus respuestas a las preguntas anteriores arrojaron luz a la cuestión de por qué un niño de 12 años fue la única persona que pidió ayuda?

El altruismo y el holocausto —En búsqueda de la personalidad altruista

Este capítulo comenzó con la historia de una chica católica de 16 años y otras personas que ocultaron a niños judíos de la persecución nazi durante la Segunda Guerra Mundial. A lo largo de la Europa ocupada por los nazis, sólo unos cuantos miles de no judíos arriesgaron sus vidas para rescatar a los judíos de la persecución, la deportación y la muerte. ¿Por qué hicieron

lo que tantos otros no pudieron hacer? ¿Qué cualidades les permitieron comportarse de una manera tan altruista, valiente y competente?

En 1981, varios investigadores trataron de encontrar respuesta a preguntas como éstas y combinaron sus esfuerzos dos años después en el Proyecto de Personalidad Altruista. Para 1985, se habían publicado hallazgos de dicho proyecto basados en entrevistas con 25 salvadores y 50 sobrevivientes, así como en documentos históricos acerca de las actividades de otros (Fogelman y Wiener, 1985). Las personas con las que hablaron los investigadores provenían de varios países y diferían ampliamente en educación y vocación. Sin embargo, los salvadores compartían una característica: preferían no verse como héroes sino que consideraban que su conducta era natural.

Aunque no emergió una característica única de personalidad, los investigadores pudieron identificar algunos hilos comunes. Por ejemplo, los rescatadores tendían a caer en uno de dos grupos: los que estaban motivados por valores morales arraigados a profundidad y se sentían comprometidos por ética a rescatar a las víctimas, y los que estaban personalmente apegados a las víctimas o se identificaban con ellas. Esos hallazgos apoyan la opinión de la psicóloga social Carol Gilligan (1982) de que existen en principio dos formas de razonamiento moral: una basada en un sentido de justicia y la otra basada en un sentido de responsabilidad y cuidado.

Los rescatadores con motivación moral a menudo albergaban intensas actitudes contra los nazis; para algunos, las creencias religiosas desempeñaban un papel primordial en su vida. Esos rescatadores también tendían a ayudar a las víctimas independientemente de si sentían agrado o desagrado por ellas. Por otro lado, los rescatadores con motivación emocional con frecuencia tenían fuertes apegos personales con las personas a las que ayudaban (eran vecinos, por ejemplo). Algunos ayudaban a personas a las que apenas conocían pero con quienes se identificaban. En ciertos casos, la empatía surgió de la creencia del rescatador de que también él era vulnerable a la persecución. “Es fácil entender lo que sienten los judíos,” explicaba un rescatador ucraniano, “porque los judíos y los ucranianos estaban en posiciones similares en todas partes” (Fogelman y Wiener, 1985, p. 63).

A pesar de sus diversas motivaciones, los rescatadores compartían una serie de características. Muchos de ellos pertenecían a familias que tradicionalmente se interesaban por otras personas que no eran de la familia, y muchos declararon que su conducta estuvo fuertemente orientada por los valores de sus padres. La mayoría de los rescatadores tenían una capacidad de perseverancia poco común y creencias que se arraigan con tal fuerza en forma poco usual en su propia competencia para arriesgarse y sobrevivir al peligro.

La conducta de ayuda entre las culturas Como hemos visto, es poco probable que exista una “personalidad de ayuda” o un solo rasgo de personalidad que determine quién es servicial y quién no lo es. Más bien, varias condiciones, individuales y situacionales, se combinan para determinar cuándo se ofrecerá la ayuda. De manera similar, es dudoso que exista algo como una “cultura de ayuda”, es decir, una sociedad, nación o grupo cuyos miembros sean invariablemente “más serviciales” que los de otros grupos. Los psicólogos se han concentrado más bien en los factores culturales que hacen más o menos probable que tenga lugar la ayuda.

El individualismo/colectivismo es una dimensión importante en esta área: parece factible que los miembros de las culturas individualistas se sientan menos obligados a ayudar a otras personas que los miembros de las culturas colectivistas. Un estudio que incluyó a participantes hindúes y estadounidenses investigó esta conclusión intuitiva (Miller, Bersoff y Harwood, 1990). A los participantes se les presentaron escenarios que implicaban ayudar a un desconocido, un amigo o un familiar cercano cuya necesidad era menor, moderada o extrema. Un hecho interesante es que no hubo diferencias culturales en los casos de necesidad extrema; los miembros de ambos grupos dijeron estar igualmente dispuestos a ayudar. Pero los dos grupos difirieron en los casos de necesidad menor; casi tres veces más hindúes (cultura colectivista) que estadounidenses (cultura individualista) se sentían obligados a ayudar en un escenario que implicaba a un amigo cercano o a un desconocido que pedía un pequeño favor.

Cambio riesgoso Mayor disposición a asumir riesgos en la toma de decisiones en grupo que como individuos independientes.

Polarización Cambio de actitudes por los miembros de un grupo hacia posiciones más extremas que las sostenidas antes de la discusión de grupo.

Sin embargo, incluso dentro de las culturas colectivistas, la predicción de cuándo se ofrecerá ayuda resulta problemática (Triandis, 1994). Algunos miembros de sociedades colectivistas se muestran renuentes a ofrecer ayuda a cualquiera que esté fuera de su grupo interno; por ende, es menos probable que ayuden a los desconocidos. Otras culturas tratan a un desconocido como un miembro de su grupo hasta que puede determinarse el estatus exacto de esa persona.

Toma de decisiones en grupo

Nuestra sociedad tiende a asignar las decisiones importantes a grupos. En el mundo de los negocios, las decisiones cruciales se toman más a menudo alrededor de una mesa de conferencias que detrás del escritorio de una persona. En política, las principales decisiones rara vez recaen en una sola persona; los grupos de consejeros, los integrantes del gabinete, los miembros de comités y sus ayudantes se reúnen para deliberar y fraguar un curso de acción. En las cortes, el defensor puede solicitar un juicio por jurado y en algunos delitos graves la ley requiere este tipo de instancia. Y, por supuesto, los nueve miembros de la Suprema Corte de Estados Unidos pronuncian decisiones grupales sobre temas legales que afectan a todo el país.

Polarización de grupo ¿Por qué se confían tantas decisiones a los grupos más que a los individuos? En primer lugar, asumimos que un individuo que actúa solo tiene mayor probabilidad de correr riesgos que un grupo que considera el mismo asunto. La suposición de que los grupos toman decisiones más conservadoras que los individuos permaneció sin cuestionarse hasta principios de la década de 1960. En esa época, James Stoner (1961) diseñó un experimento para probar esta idea. Pidió a participantes que aconsejaran de forma individual a personas imaginarias que tenían que elegir entre un curso de acción riesgoso pero potencialmente gratificante y una alternativa conservadora y menos gratificante. A continuación, los consejeros se reunían en pequeños grupos para discutir cada decisión hasta llegar a un acuerdo unánime. Stoner y muchos otros psicólogos sociales se sorprendieron al encontrar que los grupos consistentemente proponían un curso de acción más riesgoso que el que habían aconsejado los miembros del grupo cuando trabajaban solos. Este fenómeno se conoce como **cambio riesgoso**.

La investigación posterior ha demostrado que el cambio riesgoso es simplemente un aspecto de un fenómeno grupal más general llamado **polarización**, la tendencia de los individuos a adoptar actitudes más extremas como resultado de la discusión en grupo. Los grupos que empiezan a deliberar en un nivel bastante riesgoso avanzarán más en esa dirección durante la discusión que los grupos que se inclinan a ser cautelosos al considerar un problema.

¿Qué causa la polarización en la toma de decisiones en grupo? Primero, la gente descubre durante la discusión que los otros miembros del grupo comparten sus opiniones en mayor grado del que se habían percatado. Luego, en un esfuerzo por dar una buena imagen, al menos algunos miembros del grupo se vuelven fuertes defensores de lo que parece ser el sentimiento dominante en el grupo. Los argumentos que se inclinan hacia un extremo o el otro no sólo les aseguran que sus actitudes iniciales eran correctas sino que también intensifican esas actitudes a medida que el grupo como un todo adopta una posición más extrema (Liu y Latane, 1998). Si usted asigna un problema a un grupo con la finalidad de que se resuelva en una dirección cautelosa y conservadora, debe asegurarse en primer lugar de que los miembros del grupo tengan opiniones cautelosas y conservadoras.

La efectividad del grupo Otra razón para asignar tantos problemas importantes a los grupos es la suposición de que los miembros del grupo reunirán sus habilidades y experiencia y, por tanto, resolverán el problema de manera más efectiva que cualquier miembro trabajando en forma individual. El dicho “dos cabezas piensan mejor que una” refleja esta forma de pensar.

De hecho, los grupos son más efectivos que los individuos sólo en circunstancias específicas. De acuerdo con Steiner (1972), la efectividad de un grupo depende de tres factores: 1) la naturaleza de la tarea, 2) los recursos de los miembros del grupo, y 3) la interacción entre los miembros del grupo. Existen muchos tipos diferentes de tareas, cada una de las cuales requiere tipos específicos de habilidades. Si los requisitos de la tarea coinciden con las habilidades de los miembros del grupo, es probable que el grupo sea más efectivo que cualquier individuo solo.

Sin embargo, incluso si existe una perfecta correspondencia entre la tarea y el personal, las formas en que las personas *interactúan* en el grupo pueden reducir su eficiencia. Por ejemplo, los individuos de alto estatus tienden a ejercer más influencia en los grupos independientemente de sus habilidades de solución de problemas (Torrance, 1954). Si los miembros de alto estatus favorecen una posición o solución incorrecta, es probable que el grupo sea menos efectivo que en otras circunstancias.

Otro factor es el *tamaño* del grupo. Cuanto mayor sea el grupo, más probable es que incluya a alguien que tiene las habilidades necesarias para resolver un problema difícil. Por otro lado, es mucho más difícil coordinar las actividades de un grupo grande que las de uno pequeño. Es más factible que los grupos grandes fomenten la **holgazanería social**, es decir, la tendencia de las personas a ejercer menos esfuerzo del que realizarían trabajando individualmente al suponer que los demás integrantes del grupo harán el trabajo (Karau y Williams, 1993; Miller, 2002).

Otra variable más es la *cohesión* del grupo. Cuando los integrantes del grupo se agradan y se sienten comprometidos con las metas grupales, la cohesión es alta. En esas condiciones, los miembros trabajarán duro en favor del grupo, acicateados por la alta moral. Pero la cohesión puede socavar la calidad de la toma de decisiones del grupo. De acuerdo con Irving Janis (1982, 1989), si el grupo sucumbe al *pensamiento de grupo*, la fuerte presión para conformarse impide que los integrantes de un grupo cohesivo expresen ideas críticas del consenso emergente. En dicho grupo, la amabilidad y la moral se anteponen al buen juicio. Es probable que los miembros con dudas vacilen en expresarlas. Los resultados pueden ser decisiones desastrosas, como la invasión de Bahía de Cochinos, el robo y el encubrimiento del caso de Watergate o los vuelos espaciales del Challenger y el Columbia (Kruglanski, 1986; Raven, 1998; Vaughn, 1996).

Liderazgo

Cada grupo tiene un líder, pero ¿cómo llegan a destacar los líderes de grupos? Por muchos años, la respuesta predominante a esta pregunta fue la **teoría de la gran persona**, que afirma que los líderes son personas extraordinarias que asumen posiciones de influencia y luego moldean los eventos a su alrededor. Desde esta perspectiva, individuos como George Washington, Winston Churchill y Nelson Mandela fueron “líderes natos” que habrían conducido a cualquier nación en cualquier momento de la historia.

Actualmente, la mayoría de los historiadores y de los psicólogos consideran que esta teoría es ingenua porque ignora los factores sociales y económicos. Una teoría alternativa sostiene que el liderazgo emerge cuando la persona adecuada está en el lugar y el momento oportunos. Por ejemplo, a finales de la década de 1950 y principios de la de 1960, el doctor Martin Luther King hijo, encabezó el movimiento por los derechos civiles de los negros. El doctor King fue claramente una “gran persona”: inteligente, dinámico, elocuente y altamente motivado. Pero si el tiempo no hubiera sido propicio, de acuerdo con esta teoría, es dudoso que hubiera tenido tanto éxito como el que tuvo.

Recientemente, los científicos sociales han argumentado que el liderazgo rebasa tanto a la teoría de la gran persona como a la del momento y el lugar oportunos. Más bien, los rasgos del líder, ciertos aspectos de la situación en que se encuentra el grupo, y la respuesta mutua entre éste y el líder son consideraciones importantes. En esta visión transaccional del liderazgo se basa la *teoría de la contingencia* de la efectividad del líder propuesta por Fred Fiedler (Fiedler, 1993, 2002).

Holgazanería social La tendencia de los individuos a ejercer menos esfuerzo en una tarea cuando trabajan en un grupo que cuando trabajan individualmente.

Teoría de la gran persona

Teoría de que el liderazgo es resultado de cualidades y rasgos personales que califican a uno para dirigir a los otros.



Una teoría del liderazgo sostiene que el líder particularmente efectivo es la persona adecuada en el lugar y el momento oportunos. Para el movimiento estadounidense de los derechos civiles, Martin Luther King hijo, fue dicho líder.

De acuerdo con la teoría de Fiedler, las características personales son importantes para el éxito de un líder. Un tipo de líder está *orientado a la tarea*, pues se interesa por hacer bien la tarea incluso a expensas de empeorar las relaciones entre los miembros del grupo. Otros líderes se *orientan a la relación*, pues se preocupan por mantener la cohesión y armonía del grupo. Determinar qué estilo es más efectivo depende de tres conjuntos de factores situacionales. Uno es la naturaleza de la tarea: si está claramente estructurada o es ambigua. La segunda consideración es la relación entre el líder y el grupo: si el líder tiene buenas o malas relaciones personales con los integrantes del grupo. La tercera consideración es la habilidad del líder para ejercer mucho o poco poder sobre el grupo.

Fiedler ha demostrado que si las condiciones son muy favorables (buenas relaciones entre el líder y los miembros, tareas estructuradas, alto poder del líder) o muy desfavorables (malas relaciones entre el líder y los miembros, tarea no estructurada, escaso poder del líder), el líder más efectivo es el que está orientado a la tarea. Sin embargo, cuando las condiciones dentro del grupo sólo son moderadamente favorables para el líder, el líder más efectivo es el que se interesa en mantener buenas relaciones interpersonales.

La visión de la contingencia del liderazgo, que ha recibido mucho apoyo de investigaciones realizadas en el laboratorio y en escenarios de la vida real, indica con claridad que no existe un líder ideal para todas las situaciones (Ayman *et al.*, 1998; Graen y Hui, 2001; Hughes, Ginnett y Curphy, 1998). “Excepto quizá para los casos inusuales,” afirma Fiedler, “simplemente no tiene sentido hablar de un líder eficaz o un líder ineficaz; sólo podemos hablar de un líder que tiende a ser eficaz en una situación e ineficaz en otra” (Fiedler, 1967, p. 261).

Liderazgo entre culturas Algunos líderes se orientan principalmente a la tarea mientras que otros se orientan más a las relaciones. Esta distinción parece ser un principio importante de operación en la mayoría de los grupos de trabajo en Estados Unidos: alguien que recibe explícitamente el cargo de gerente se encarga de asegurar que el trabajo se haga, mientras que, por lo general, surge informalmente alguien más que actúa como especialista orientado a las relaciones que recuerda el cumpleaños de todos, suaviza las disputas y mantiene la moral. En el mundo occidental, esta división del liderazgo es a menudo el modo principal en que operan los grupos formales de trabajo y los grupos sociales menos formales. En una cultura colectivista que valora la cooperación entre los miembros del grupo, una persona recibe el nombramiento de “gerente”, pero hay menos necesidad de que los individuos tengan claramente definidos los roles porque el énfasis siempre está en las metas grupales.

El liderazgo en los negocios estadounidenses pasó por una transformación durante las dos décadas pasadas gracias a la introducción de un estilo gerencial que demostró tener éxito en Japón y otras culturas colectivistas orientales (Dean y Evans, 1994; McFarland, Senn y Childress, 1993). Este enfoque enfatiza la participación de todos los miembros del grupo en relación con la toma de decisiones, la formación de pequeños equipos de trabajo que promueven la cooperación estrecha entre los miembros y un estilo de liderazgo en que los gerentes reciben el mismo trato que cualquier otro empleado. En Occidente, es común que los ejecutivos tengan sus propios espacios de estacionamiento, comedores especiales, clubes sociales y de acondicionamiento físico, así como oficinas separadas y horarios independientes. La mayoría de los ejecutivos japoneses consideran muy extraño este estilo privilegiado de administración. En muchas culturas orientales, los gerentes y los ejecutivos comparten las mismas instalaciones con sus trabajadores, buscan espacios para estacionarse como cualquier otro, y comen y trabajan al lado de sus empleados. Un hecho interesante es que el modelo japonés ha combinado efectivamente los dos enfoques de liderazgo (el orientado a la tarea y el orientado a las relaciones) en un solo estilo global. Al ser parte del grupo, el líder puede trabajar hacia las metas de éste y dirigirlo al mismo tiempo, contribuyendo además a la moral del grupo y al clima social. La combinación de esos roles es una estrategia efectiva para los líderes japoneses en lugares de trabajo tan diversos como bancos,

compañías de autobuses, astilleros, minas de carbón y oficinas gubernamentales (Mitsumi, 1985).

Mujeres en posiciones de liderazgo Así como los estilos de liderazgo difieren entre las culturas, la investigación ha demostrado que los estilos de liderazgo de hombres y mujeres también varían considerablemente. Por ejemplo, un estudio realizado durante cinco años con 2,482 gerentes en más de 400 organizaciones encontró que los colaboradores de uno y otro sexo dicen que las mujeres son mejores gerentes que los hombres (Kass, 1999). La razón parece ser que las gerentes han agregado rasgos tradicionalmente “masculinos” orientados a la tarea como firmeza, planeación y establecimiento de criterios a ventajas “femeninas” orientadas a las relaciones como la comunicación, retroalimentación y concesión del poder a otros empleados, mientras que los gerentes siguen confiando en un estilo autocrático que enfatiza la competencia y el logro individuales. De hecho, una revisión concluyó que en contraste con el estilo de liderazgo directivo y orientado a la tarea común entre los hombres, las mujeres suelen tener un estilo de dirigir a los empleados más democrático, colaborativo y con orientación interpersonal (O’Leary y Flanagan, 2001).

Otra revisión a gran escala de 45 estudios sobre género y liderazgo encontró que los estilos de liderazgo adoptados por las mujeres por lo general son más efectivos que los estilos de liderazgo tradicionales masculinos (Eagly, Johannesen-Schmidt y van-Engen, 2003). Este estudio encontró que las líderes generalmente son más efectivas que sus contrapartes masculinos al tratar de ganar aceptación para sus ideas e inculcar confianza en sus empleados (Lips, 2002). Resultados como éstos han llevado a algunos expertos a solicitar programas especiales de entrenamiento de liderazgo sólo para mujeres, para ayudarlas a desarrollar su potencial de liderazgo femenino independiente de la influencia masculina (Vinnicombe y Singh, 2003).

Conducta organizacional

Los lugares donde trabajamos y las diversas organizaciones a las que pertenecemos dan forma a buena parte de nuestra conducta. La **psicología industrial/organizacional (I/O)** pone de relieve la influencia que tienen los grandes y complejos escenarios organizacionales en la interacción humana, con énfasis especial en la conducta en el lugar de trabajo.

Productividad Los psicólogos I/O se concentran en problemas prácticos tales como la manera de reducir la rotación de personal, mejorar la moral de los trabajadores e incrementar la productividad. Uno de los primeros estudios de la relación entre productividad y las condiciones de trabajo fue realizado a finales de la década de 1920 por Elton Mayo y sus colegas, quienes gradualmente incrementaron la iluminación en la planta Western Electric Hawthorne en Cicero, Illinois. Los investigadores estaban probando la hipótesis de que una mejor iluminación podría estimular la productividad de los trabajadores. Pero sus resultados mostraron algo inesperado: la productividad se incrementó con mejor iluminación, con demasiada iluminación y con muy poca iluminación. En lo que ha llegado a conocerse como el **efecto Hawthorne**, la conducta de los trabajadores cambió simplemente por la atención de los investigadores y no como función de alguna manipulación específica de las condiciones del lugar de trabajo.

A pesar de las críticas recibidas por el método del equipo de Mayo (Parsons, 1974, 1992), su estudio fue uno de los primeros que puso de relieve la importancia de los factores psicológicos y sociales sobre la conducta en el lugar de trabajo. Desde la década de 1930, los psicólogos I/O han intentado analizar esa relación en términos más específicos. Por ejemplo, es más probable que los trabajadores cuyo empleo requiere una mayor variedad de habilidades piensen que sus trabajos son importantes y que exhiban mayor motivación y satisfacción; y los trabajadores cuyos puestos implican más actividad autónoma por lo general los perciben como cargos de responsabilidad y realizan trabajo de mayor calidad (Melamed, Ben-Avi, Luz y Green, 1995). De esta forma, la

Psicología

industrial/organizacional (I/O)

El área de la psicología interesada en la aplicación de los principios psicológicos a los problemas de las organizaciones humanas, en especial las organizaciones de trabajo.

Efecto Hawthorne

Principio que indica que la gente alterará su conducta como resultado de la atención de los investigadores y no necesariamente por alguna condición de tratamiento.

motivación, la satisfacción y la productividad en el lugar de trabajo pueden mejorar si se hacen los cambios correctos en los componentes del puesto.

La investigación de los psicólogos I/O también ha encontrado que los grupos de trabajo pequeños y cohesivos son más productivos que los grandes e impersonales (Craig, 2002). Para poner esta idea en práctica, los gerentes de trabajadores de una línea de ensamblaje desarrollaron el *grupo de trabajo autónomo*, que reemplaza la línea de ensamblaje masiva con pequeños grupos de trabajadores que producen una unidad entera (por ejemplo, todo un carro) y que alternan periódicamente sus tareas. Los beneficios adicionales derivados de este enfoque incluyen mayor satisfacción del trabajador, productos de mayor calidad y menor ausentismo y sustitución de personal (Pearson, 1992).

Comunicación y responsabilidad La forma en que se manejan las comunicaciones dentro de una organización también tiene un impacto en la eficiencia organizacional y en las actitudes de sus miembros (Parker, Axtell y Turner, 2001). Por ejemplo, en las organizaciones donde los miembros se comunican sólo con una persona de autoridad, el sistema de comunicaciones se centraliza. Este tipo de esquema de comunicaciones por lo general funciona bien para resolver problemas simples; por otro lado, los problemas complejos se manejan mejor de una manera descentralizada, en la que los miembros del grupo se comunican libremente entre sí (Porter y Roberts, 1976).

Los psicólogos I/O también han examinado el problema de la asignación de la responsabilidad de decisiones cruciales a los grupos de trabajo. Aunque algunos grupos toman mejores decisiones que otros, resulta que la toma de decisiones en grupo por lo común mejora la satisfacción de los miembros (Cotton, 1993). Si los individuos creen que hicieron una aportación a la decisión, se sienten más satisfechos con el resultado y con su pertenencia al grupo. Sin embargo, la evidencia también demuestra que el incremento en el número de personas que participan en el proceso de toma de decisiones *no* produce un incremento en la productividad.

Cada vez más, las corporaciones están recurriendo a los psicólogos I/O para recibir consejo sobre temas que van desde cómo ayudar a los empleados a equilibrar el trabajo y la familia hasta cómo enseñar a los empleados de todos los niveles habilidades de comunicación y a construir redes de comunicaciones (Murray, 1999).

COMPRUEBE SU COMPRENSIÓN

- ¿Qué es más importante para determinar quién dirigirá a un grupo?
 - ☐ a. las características personales de los líderes potenciales
 - ☐ b. la situación en que se encuentra el grupo
 - ☐ c. tanto los rasgos personales como los factores situacionales
- El proceso en que la gente pierde su sentido personal de responsabilidad en un grupo se llama
 - ☐ a. pérdida de la individualidad
 - ☐ b. altruismo
 - ☐ c. efecto del espectador
- La probabilidad de que alguien acuda en ayuda de una persona en problemas _____ a medida que _____ el número de espectadores.
 - ☐ a. aumenta/aumenta
 - ☐ b. disminuye/aumenta
 - ☐ c. disminuye/disminuye

4. El fenómeno conocido como “cambio riesgoso” es un aspecto de un fenómeno más general llamado
 ____ a. altruismo
 ____ b. polarización
 ____ c. el efecto Hawthorne
5. De acuerdo con la investigación de los psicólogos I/O, los grupos pequeños de trabajo son ____ los grandes
 ____ a. más productivos que
 ____ b. menos productivos que
 ____ c. tan productivos como

Respuestas: 1.c, 2.a, 3.b, 4.b, 5.a

Resumen

La **psicología social** es el estudio científico de la manera en que los pensamientos, sentimientos y conductas de un individuo son influidos por la conducta o las características reales, imaginarias o inferidas de otra gente. La investigación en la psicología social se ha concentrado en cuatro temas: cognición social, actitudes, influencia social y acción social.

Cognición social

El estudio de la percepción o la cognición social se concentra en cómo juzgamos o evaluamos a otras personas.

Formación de impresiones Cuando nos formamos una impresión de los demás, confiamos en esquemas, conjuntos de expectativas y creencias acerca de diferentes categorías de personas. Las impresiones también son influidas por el orden en que se adquiere la información. De acuerdo con el **efecto de primacía**, las primeras impresiones son las más fuertes. Como “avaros cognoscitivos” evitamos desperdiciar pensamientos y juzgamos a la gente de acuerdo con conceptos simplistas. Uno de esos conceptos es el **estereotipo**, un conjunto de características que suponemos que comparten todos los miembros de una categoría social o grupo. El tratamiento sesgado de los demás puede producir la conducta que uno espera por medio de los efectos de la **profecía autorrealizada**.

Atribución La **teoría de la atribución** sostiene que las personas tratan de entenderse haciendo juicios acerca de las causas de la conducta. Esas atribuciones pueden ser internas o externas. Un teórico sostiene que las atribuciones se hacen al analizar la distintividad, consistencia y consenso de un patrón de conducta particular. Los sesgos en la percepción pueden dar lugar al **error fundamental de atribución**, en el cual se exagera la influencia que las fuerzas personales (internas) tienen en la conducta ajena y se otorga mucho más peso a los factores situacionales (externos) en la explicación de nuestra conducta. La **atribución defensiva** nos motiva a explicar nuestras acciones de formas que protegen nuestra autoestima; tendemos a atribuir nuestros éxitos a factores internos y nuestros fracasos a factores externos. La **hipótesis del mundo justo** puede llevarnos a culpar a la víctima cuando es a otros a quienes les suceden cosas malas. Esos principios de la atribución no parecen aplicarse por igual a personas de todas las culturas.

Atracción interpersonal Las personas se atraen más cuando la **proximidad** las pone en contacto frecuente. También nos agrada la gente debido al atractivo físico, la semejanza en actitudes, intereses y valores; y por **intercambios** gratificantes que se basan en la equidad. El amor es una experiencia basada en factores como la **intimidad**, la cualidad de genuina cercanía y confianza que se logra en la comunicación con otra persona.

Actitudes

Una **actitud** es una organización relativamente estable de los pensamientos, sentimientos y tendencias de conducta hacia algo o alguien, el objeto de la actitud.

La naturaleza de las actitudes Las actitudes no siempre permiten predecir la conducta, en especial si nuestras acciones y expresiones son influidas por otros factores como la **autosupervisión**. Las actitudes se adquieren a través del aprendizaje y se desarrollan por medio de la experiencia.

Prejuicio y discriminación El **prejuicio** es una visión intolerante, desfavorable y rígida de un grupo de gente; la **discriminación** es la conducta basada en el prejuicio. Los prejuicios a menudo nos llevan a cometer el error final de atribución acerca de otros, atribuyendo el fracaso a factores internos y el éxito a factores externos. Una explicación de las raíces del prejuicio es la **teoría de la frustración-agresión** que afirma que la gente que se siente explotada y oprimida desplaza la hostilidad que le despiertan los poderosos hacia personas que ocupan una posición “inferior” a la suya en la escala social. Otra teoría vincula el prejuicio con la **personalidad autoritaria**, un tipo de personalidad rígidamente convencional e intolerante marcado por el respeto exagerado a la autoridad. Una tercera teoría propone una fuente cognoscitiva del prejuicio, pues se trata de un pensamiento excesivamente simplificado acerca de clases de personas y del mundo. Por último, la conformidad a los prejuicios del grupo social o la sociedad explica en buena parte el prejuicio individual. El **racismo** es el prejuicio y la discriminación dirigidos contra un grupo racial particular. Aunque muchas personas creen que el prejuicio racial es cosa del pasado, el racismo persiste de formas sutiles.

Las estrategias para reducir el prejuicio y la discriminación incluyen la recategorización (extender nuestro esquema para un grupo par-

ticular), el procesamiento controlado (entrenarnos para ser más atentos con las personas que difieren de nosotros) y el mejoramiento del contacto entre grupos.

Cambio de actitudes Las actitudes en ocasiones cambian como respuesta a nuevas experiencias y a los esfuerzos persuasivos. El primer paso en el proceso persuasivo es obtener la atención de la audiencia. Luego, la tarea es hacer que la audiencia comprenda y acepte el mensaje. De acuerdo con el modelo de comunicación, la persuasión es una función de la fuente, el mensaje, el medio de comunicación y las características de la audiencia. De acuerdo con la teoría de la disonancia cognoscitiva, las actitudes también pueden modificarse cuando las nuevas acciones contradicen las actitudes preexistentes, creando **disonancia cognoscitiva**. El medio más eficaz de modificar las actitudes (en especial las actitudes, conductas o elecciones de estilo de vida importantes) es la autopersuasión.

Influencia social

La **influencia social** se refiere a la idea de que la presencia y las acciones de otros pueden controlar nuestras percepciones, actitudes y acciones.

Influencia cultural La cultura en la que estamos inmersos nos enseña qué valorar y cómo comportarnos. La cultura dicta diferencias en el vestuario, la dieta y el espacio personal. Al adaptar nuestra conducta a la de otros aprendemos las **normas** de nuestra cultura. Aceptamos los **axiomas culturales** sin cuestionar su validez.

Asimiladores culturales Las culturas nos parecen extrañas si sus normas son muy diferentes de las nuestras. Sin embargo, por medio de técnicas como la de los asimiladores culturales podemos aprender a entender y aceptar la perspectiva de personas de diferentes culturas.

Conformidad Se llama **conformidad** al sometimiento de nuestras preferencias o creencias a las normas de un grupo mayor. La investigación de Solomon Asch y otros ha demostrado que las características de la situación y las características de los individuos influyen en la probabilidad de la conformidad. El nivel de conformidad tiende a ser mayor en las culturas colectivistas.

Condescendencia La **condescendencia** es un cambio en la conducta en respuesta a una petición explícita de otra persona o grupo. Algunas técnicas usadas para obtener la condescendencia de otros son el efecto del pie en la puerta, el procedimiento de bola baja y el efecto de la puerta en las narices.

Obediencia Los estudios clásicos de Stanley Milgram demostraron que muchos participantes estaban dispuestos a obedecer las órdenes de aplicar descargas dolorosas a otras personas. Esta **obediencia** se hacía más evidente cuando la figura de autoridad estaba físicamente cerca y aparentaba ser legítima, y cuando la víctima estaba lejos y, por tanto, era más fácil castigarla. De acuerdo con Milgram, la obediencia es provocada por las restricciones de la situación, pero otra interpretación sostiene que los participantes no logran percibir la situación correctamente.

Acción social

Las acciones sociales dependen de la presencia de otras personas como receptoras o fuentes de influencia.

Pérdida de la individualidad La inmersión en un grupo puede conducir a la **pérdida de la individualidad**, es decir, la pérdida de un sentido de responsabilidad personal que hace posible la conducta violenta e irresponsable. La conducta de la turba también cobra impulso por el efecto de bola de nieve y por la protección del anonimato en un grupo.

Conducta de ayuda Ayudar sin esperar una recompensa se considera **conducta altruista**. La ayuda es restringida por factores situacionales como la presencia de espectadores pasivos, un fenómeno conocido como el **efecto del espectador**, y por la ambigüedad de la situación. Las características personales que inducen la ayuda son la empatía con la víctima y el buen estado de ánimo.

Toma de decisiones en grupo A menudo se confía a los grupos la solución de un problema con la expectativa de que éstos serán más cuidadosos y responsables que los individuos solos. La investigación sobre el **cambio riesgoso** y el fenómeno más amplio de **polarización** demuestra que la deliberación del grupo en realidad intensifica las tendencias de los miembros hacia las soluciones extremas. La efectividad del grupo depende de factores como la naturaleza de la tarea, los recursos del grupo y la forma en que interactúan los miembros. La tendencia de los individuos a ejercer menos esfuerzos cuando trabajan en un grupo que cuando trabajan por su cuenta se conoce como **holgazanería social**. La cohesión del grupo da lugar al pensamiento del grupo, un patrón de pensamiento caracterizado por el autoengaño y la anuencia obtenida mediante la conformidad a los valores del grupo.

Liderazgo De acuerdo con la **teoría de la gran persona**, el liderazgo es una función de rasgos personales que califican a uno para conducir a los otros. Una teoría alternativa considera que el liderazgo surge cuando la persona indicada está en el lugar y el momento oportunos. De acuerdo con la visión transaccional, los rasgos del líder y los rasgos del grupo interactúan con ciertos aspectos de la situación para determinar qué tipo de líder aparecerá. Fred Fiedler se concentró en dos estilos contrastantes de liderazgo: orientado a la tarea y orientado a las relaciones. La efectividad de cada uno depende de la naturaleza de la tarea, la relación del líder con los integrantes del grupo y el poder del líder sobre el grupo.

El estilo de liderazgo orientado a la tarea, característico de los negocios estadounidenses, se está transformando mediante la introducción de un estilo gerencial que enfatiza los equipos pequeños de trabajo y la participación de todos los miembros del grupo. La investigación reciente indica que las mujeres en posiciones de liderazgo tienden a tener un estilo más democrático, colaborativo y con orientación interpersonal para dirigir a los empleados que los hombres en posiciones similares.

Conducta organizacional La **psicología industrial/organizacional (I/O)** estudia la conducta en los ambientes organizacionales como el lugar de trabajo. Los estudios de la productividad de los trabajadores han revelado que ésta se incrementa como resultado de la atención de los investigadores, un fenómeno llamado el **efecto Hawthorne**. Los hallazgos de la psicología I/O también han llevado a las organizaciones a establecer grupos de trabajo autónomos para reemplazar las poco eficientes líneas de ensamblaje. La productividad y la moral también pueden mejorar incrementando la responsabilidad de los trabajadores y facilitando la comunicación en el lugar de trabajo.

Términos clave

Psicología social	411	Autosupervisión	421	Obediencia	434
Efecto de primacía	412	Prejuicio	422	Pérdida de la individualidad	436
Profecía autorrealizada	413	Discriminación	422	Conducta altruista	437
Estereotipo	413	Teoría de la frustración-agresión	423	Efecto del espectador	437
Teoría de la atribución	414	Personalidad autoritaria	423	Cambio riesgoso	440
Error fundamental de atribución	415	Racismo	424	Polarización	440
Atribución defensiva	416	Disonancia cognoscitiva	429	Holgazanería social	441
Hipótesis del mundo justo	416	Influencia social	431	Teoría de la gran persona	441
Proximidad	418	Axiomas culturales	431	Psicología industrial/ organizacional (I/O)	443
Intercambio	419	Norma	431	Efecto Hawthorne	443
Intimidación	419	Conformidad	432		
Actitud	421	Condescendencia	434		